



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

ISYYS JA JOHTAMISEN TAITO

Mies, isä ja johtaja

TEKIJÄ: Hanna-Kaisa Hartikainen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Hanna-Kaisa Hartikainen	
Työn nimi Isyys ja johtamisen taito – Mies, isä ja johtaja	
Päiväys 20.10.2015	Sivumäärä/Liitteet 99
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Isyys on muutoksessa osana suurempaa miehisyyden muutosta. Isyyttä on tutkittu Suomessa jo melko laajasti, mutta tutkimustiedoissa on vielä aukkoja. Isyyttä ja johtajuutta on tutkittu melko vähän. Eräs syy miesjohtajien isyyden tutkimuksen vähyyteen voi liittyä isyyden vähäisempään näkyvyyteen äitiyteen verrattuna.</p> <p>Tutkimuksessa kartoitettiin miesjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä johtamistyön ja isyyden suhteesta sekä isyyden vaikutuksesta johtamistyöhön. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto koostuu yhdeksän miesjohtajan teemahaastattelusta. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä teemoittelua hyväksi käyttäen.</p> <p>Tutkimuksen keskeisenä tuloksena nousi esille isyyden merkityksellisyys miesjohtajille. Isyyden ilmenemisessä ja painotuksessa oli kuitenkin huomattavia eroja. Isyyden johtamistyötä haittaavat näkemykset olivat hyvin yhdensuuntaisia, kun taas isyydestä koetut hyödyt johtamistyölle vaihtelivat enemmän. Vaikka näkemykset eivät olleet suoraan suhteessa ikään oli nuoremman polven miesjohtajien keskuudessa havaittavissa selvästi enemmän uuden hoivaavan isyyden merkkejä. Miesjohtajien kokemukset isyydestä olivat myös hyvin samankaltaisia kuin miesten kokemukset isyydestä yleensä, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. Myös mies- ja naisjohtajien vanhemmuuden mukanaan tuomat kokemukset olivat hyvin samankaltaisia. Tämä tutkimus vahvisti näkemystä miesjohtajien eri elämänalueiden kokonaisuudesta ja yhteen kuuluvuudesta.</p> <p>Isyys luo kehittymisen mahdollisuuksia, joita organisaatiot voisivat oppia hyödyntämään paremmin. Isyydestä voi saada oppia niin johtamisosaamiseen kuin substanssiosaamiseenkin ja se voi toimia myös mies- ja naisjohtajien erojen tasoittamisessa.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Johtaminen, johtajuus, johtamisen taito, vanhemmuus, isyys, maskuliinisuus, miesjohtaja, sukupuoli, tasa-arvo</p>	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Hanna-Kaisa Hartikainen			
Title of Thesis Fatherhood and the skill to lead - Man, father and Leader			
Date 20.10.2015		Pages/Appendices 99	
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Fatherhood has a part in a transformation in a larger change of masculinity. Fatherhood has been studied in Finland for quite extensively, but the research data has still got some gaps. Fatherhood and leadership haven't been studied much. Reason for so few studies focusing on paternity of male managers may be that there is a lower level of visibility of fatherhood compared to motherhood.</p> <p>The purpose of this study was to sort out experiences and views of male leaders on the relationship between management work and fatherhood and also sort out impact of paternity to management work. The study was conducted as a qualitative research, in which study material was collected by the theme interview method from nine male managers. Study material was analyzed by inductive content analysis, using themes from the theory.</p> <p>The main result of this study was that fatherhood is a relevant thing for male leaders. However, there were significant differences in the occurrence of fatherhood. Interfering experiences of fatherhood for management work were very parallel, while the experiences of fatherhood benefits of managerial work varied more. Although the views were not directly proportional to age, there were signs among the younger generation of male leaders of a new nurturing phenomenon. In general the experiences of fatherhood among male leaders were very similar to experiences among males, but the differences can also be found. Male and female leaders parenting experiences appears to be also very similar. This study confirmed that the various areas of life are belonging together in a life of male managers.</p> <p>Fatherhood creates opportunities for development that organizations could learn to use better. Fatherhood is an opportunity to learn the leadership and assets skills. It can also be a bridge over differences between male and female managers.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Leadership, management, leadership skills, fatherhood, paternity, parenthood, male manager, sex, equality , masculinity</p>			

*My daddy, he was
somewhere between
God and John Wayne.*

Hank Williams, Jr.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
2	ISYYS KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ.....	11
2.1	Isyyskäsitteen määrittely.....	13
2.2	Miehuus ja isyys.....	14
2.3	Isyyystyypit.....	15
2.4	Isän ja lapsen suhde.....	18
3	ISYYDEN, JOHTAJUUDEN JA TYÖELÄMÄN SUHDE.....	20
3.1	Isät työelämässä.....	21
3.2	Miesten tasa-arvo, roolit ja oikeus isyyteen.....	22
3.3	Isien perhevapaat.....	23
3.4	Puolison rooli ja merkitys.....	25
3.5	Perheen ja työn suhde.....	26
3.6	Isäystävällinen työkuultuuri.....	27
4	JOHTAMINEN.....	30
4.1	Organisaatiokulttuuri ja johtajan rooli.....	31
4.2	Johtajuus ja sukupuolistereotyytiat.....	32
4.3	Äitiys ja johtajuus.....	35
4.4	Isyys ja johtajuus.....	36
5	JOHTAMISEN TAITO.....	38
5.1	Johtajuuden osaamispuu.....	39
5.1.1	Ammatillinen osaaminen.....	41
5.1.2	Vuorovaikutusosaaminen.....	42
5.1.3	Johtamisosaaminen.....	42
5.1.4	Tehokkuusosaaminen.....	43
5.1.5	Hyvinvointiosaaminen.....	44
5.1.6	Itseluottamus.....	45
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, MENETELMÄT JA TULOSTEN ANALYSOINTI.....	46
6.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys.....	46
6.2	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kokoaminen.....	46
6.3	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu.....	47

6.4	Litterointi ja sisällönanalyysi.....	49
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	51
7.1	Tehokkuusosaaminen.....	53
7.2	Hyvinvointiosaaminen.....	57
7.3	Vuorovaikutusosaaminen.....	61
7.4	Johtamisosaaminen.....	65
7.5	Ammatillinen osaaminen.....	67
7.6	Itseluottamus.....	70
7.7	Johtajan ja isän roolit.....	71
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
9	POHDINTA.....	82
9.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	82
9.2	Tutkimuksen eettisyys.....	84
10	TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA HYÖDYT.....	86
11	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	87
12	PÄÄTÖSSANAT.....	87
	LÄHTEET.....	89

1 JOHDANTO

Kulttuuriympäristömme on muuttunut ja muuttuu yhä tasavertaisemman vanhemmuuden suuntaan. Yleinen ilmapiiri on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana hyväksyvämmäksi osallistuvampaa ja läsnä olevampaa isyyttä kohtaan. Isyyden muutos on osa suurempaa miehisyyden muutosta. Euroopan Komission (2015) uusimman tasa-arvoa käsittelevän raportin mukaan miehisuus ja perinteiset sukupuoliroolit ovat muuttumassa. Näkemykset sukupuolirooleista ja miehisyydestä kuitenkin vaihtelevat rajusti Euroopan unionin maiden välillä. Monissa jäsenmaissa uskotaan vielä vahvasti perhe-elämän kärsivän äidin ollessa kokopäivä töissä sekä miesten olevan vähemmän kykeneväisiä suoriutumaan lasten hoidosta ja kotitöistä. (Euroopan Komissio 2015.)

Suomessa koko mieskenttä on uudistunut radikaalisti viime vuosina. Erilaisia miesten etuja ajavia yhdistyksiä, järjestöjä sekä ryhmiä on perustettu ja miesten ja naisten välinen tasa-arvo on noussut myös mukaan poliittiseen keskusteluun. Tasa-arvoasioista vastanneen ministeri Paavo Arhinmäen nimittämä työryhmän selvitti, mitkä ovat sellaisia miehiin ja poikiin liittyviä kysymyksiä, joita tulee ja kannattaa ajaa erityisesti tasa-arvopolitiikan alueella. Miesjärjestöjen ja poikatoiminnan sekä SETA:n, tasa-arvoasiain neuvottelukunnan ja neljän ministeriön edustajista koostuneen työryhmän loppuraportti julkaistiin 22.10.2014. Työryhmä nosti esille seuraavat alueet, joilla miesten oikeuksia tulisi Suomessa parantaa: isyyden tukeminen, työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen, poikien varhaiskasvatus ja koulutus, miesten syrjäytyminen, miesten sosiaali- ja terveyspalvelut, uudistuva mieskuva ja sen moninaisuus, miehiin kohdistuvan väkivallan ehkäisy ja yhteinen tasa-arvopolitiikka naisten kanssa. Raportti tulee olemaan käytettävissä seuraavaa hallitusohjelmaa laadittaessa ja sen toivotaan herättävän yhteiskunnallista keskustelua mieskysymyksistä sekä myös aikaansaavan käytännön toimenpiteitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Sukupuolten välistä tasa-arvoa vanhemmuuden näkökulmasta edistää myös uudistuva isyyslaki. Voimassa oleva isyyslaki vuodelta 1975 korvautuu eduskunnan 15.12.2014 hyväksymällä uudella isyyslailla vuoden 2016 alusta. Uuden isyyslain tarkoituksena on saada vanhemmuutta koskevat säännökset vastaamaan entistä paremmin nykyisiä arvostuksia ja saada tätä koskevat selvitykset toteutumaan nykyistä joustavammin. Tavoitteena on isyyslain ajanmukaistaminen edistämällä lapsen etua ja jokaisen oikeutta tietää oma alkuperänsä. Uusi laki parantaa miesten mahdollisuuksia isyyden vahvistamisessa sekä edistää

lapsen oikeutta omaan isään. Uudistuksen keskeisimpiä sisältöjä ovat isyyden tunnustamisen mahdolliseksi tuleminen jo ennen lapsen syntymää, isyyden vahvistamista koskevan kanneoikeuden laajeneminen sekä äidin oikeudesta vastustaa lapsen isän selvittämistä luopuminen. (Oikeusministeriö 2015.)

Isyyttä on tutkittu viimeisen kymmenen vuoden aikana Suomessa melko laajasti ja monipuolisesti. Tähän on johtanut niin suomalaisen isyyspolitiikan laajeneminen 1990-luvulla kuin julkisen isyyskeskustelun lisääntyminenkin. Isyyttä on tutkittu useilla eri tieteenaloilla kuten sosiologian, kasvatustieteiden, psykologian ja sosiaalityön puolella. (Aalto & Mykkänen 2010, s. 10.) Johtamisen näkökulmasta tutkimus on ollut vähäisempää. Miesjohtajien isyyttä on toki viime aikoina nostettu esille useissa artikkeleissa, haastatteluissa ja blogikirjoituksissa. Tutkimuksellista tietoa on kuitenkin olemassa hyvin vähän niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Eräs syy miesjohtajien isyyden tutkimuksen vähyyteen voi liittyä isyyden vähäisempään näkyvyyteen äitiyteen verrattuna. Isäksi tuleminen ei välttämättä vaikuta työntekoon eikä näy selvästi työpaikalla, toisin kuin naisen raskaus ja äitiyslomalle jääminen. (Aaltio-Marjasola & Lehtinen 1998, 125.) Naisjohtajien kokemuksia äitiydestä on puolestaan tutkittu jo huomattavasti laajemmin (esim. Piha 2011; Aaltio-Marjosola 2001).

Isyystutkimus on sisältänyt isien kokemusten tarkastelua sekä isyyteen liittyvien yhteiskunnallisten ja kulttuuristen käsitysten tarkastelua. 2000-luvulle tultaessa mielenkiinto on kohdistunut erityisesti isyyden kokemusten tarkasteluun. Isyyden tutkimisen tärkeyttä on perusteltu monin eri tavoin ja se on liittynyt läheisesti yhteiskunnassa samanaikaisesti käytävään isyyskeskusteluun. Tutkimusten lähtökohtina ovat olleet isyyden merkityksen selvittäminen perheelle ja lapsen kehitykselle, isien kannustaminen lisääntyvästi lastenhoitoon sekä aktivoitumaan oman isyytensä työstämiseen. Isyystutkimuksessa on kuitenkin vielä huomattavia aukkoja. (Aalto & Mykkänen 2010, s. 10.) Isyystutkija Jouko Huttunen (2001a) on nähnyt työssään isyystutkimuksen radikaalin kehittymisen. Hän kuitenkin harmittelee, ettei tutkimustiedon runsaus ja laaja-alaisuus ole kuitenkaan tavoittanut arjessa eläviä isiä. Huttunen näkee erityisesti isyystutkimuksen miesnäkökulman kaipaavan täydennystä. ”Vielä tarvitaan tietoa isyyden merkityksestä miehelle itselleen ja siitä mitä kaikkia mahdollisuuksia isyy voi miehelle avata”, hän toteaa.

”Maailmaan tullessaan lapsi synnyttää miehestä isän”, toteavat Essi Juvakka ja Janne Viljamaa (2002) kirjassaan *Miehen mittainen isä*. Mies saa näin yhden elämänsä haastavimmista rooleista sekä elämänmittaisen haasteen. Kasvu ja

kouliintuminen mieheksi ja isäksi jatkuu läpi elämän. Isyys kasvaakin tästä eletyn elämän iloista ja haasteista. (Juvakka & Viljamaa 2002, s. 7.) Osallistuvalla isyydelle ei ollut aiemmin kulttuurista tukea. Käynnissä olevassa isyyden muutoksessa perinteiden vastaisesti toimineet miehet ovatkin muokanneet isyyskulttuuria uuteen suuntaan. (Aaltio-Marjosola & Lehtinen 1998.)

Myös johtaminen ja sen käytännöt ovat muuttumassa ja voimakas muutos näyttää jatkuvan tulevaisuudessakin. Pentti Sydänmaanlakka (2004, 7, 16) korostaa, ettei tämän päivän monimutkaisessa johtamisympäristössä voi enää toimia vanhoilla johtamismalleilla. Johtajat eivät kuitenkaan ole pysyneet mukana johtamisen toimintaympäristön rajussa muutoksessa. Johtajat tulevat tarvitsemaan tulevaisuudessa yhä enemmän sosiaalisia taitoja, tunnekompetenssia, kykyä innostaa ja tukea luovuutta sekä herättää luottamusta, visionäärisyyttä sekä osaamista jatkuvan muutoksen ja uudistumisen hallintaan. (Aaltio 2008, 258.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa miesjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä johtamistyön ja isyyden suhteesta. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä miesjohtajien isyyden ja johtamistyön suhteesta sekä isyyden vaikutuksesta johtamistyöhön. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen vastaten seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millaisena isyyden ja johtamistyön suhde merkityksellistyy miesjohtajien näkemyksissä ja kokemuksissa?

Tutkimuksen aineistoni koostuu yhdeksän miesjohtajan teemahaastatteluai-neisto. Teemahaastattelun runkona toimii Pentti Sydänmaanlakan (2004) johtajuuden osaamispuu. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä käyttäen hyväksi teemoittelua.

Kuten aiemmin totesin, aihetta koskevat teoriat ovat suurelta osin naisnäkökulmasta toteutettuja. Aihetta on tutkittu vain vähän miesnäkökulmasta. Varsinaista tutkimusta isyyden merkityksellistymisestä johtajuudessa tai miesjohtajien isyyskokemuksista on hyvin vähän. Tutkimuksen viitekehyksessä olen pyrkinyt nostamaan esille isyyttä juuri miesjohtajien näkökulmasta, mutta tutkimuksen vähäisyyden vuoksi olen tuonut esille myös muunlaista näkökulmaa. Aiempia teorioita on hyödyllistä käyttää tulkinnan apuna siitakin huolimatta, että niissä painottuu naisten tai yleisesti isien näkökulma. Tutkimukseni nojaa vahvasti myös kansainväliseen tutkimustietoon. Tämä tuo myös työlleni laajempaa näkemystä sekä korostaa Savonia ammattikorkeakoulun kansainvälisyyden toimintaa.

Tutkimukseni aluksi esittelen aikaisempaa tutkimusta aihealueesta sekä selvennän oman tieteellisen viitekehykseni tutkimukselle. Tämän jälkeen esittelen oman aineistoni ja siihen käyttämäni analysointimenetelmät. Sen jälkeen esittelen tutkimukseni tulokset sekä johtopäätökset. Pohdinnassa tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta sekä eettisiä näkökohtia. Viimeisenä arvioin tutkimukseni rajoitteita ja hyötyjä sekä tuon esille jatkotutkimusehdotuksia.

2 ISYYS KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ

”Isyys ja isänä oleminen on parhaillaan voimakkaan muutoksen kourissa”, toteaa suomalainen isyystutkija Jouko Huttunen. Yhtenäistä ja selkeää käsitystä hyvästä isyydestä ei enää ole eikä enää voida tunnustaa yhtenäistä suomalaista perinteistä hyvän isän ihannemallia. Huttunen (2001b) on tavannut työssään monia isiä, jotka kokevat ikääntymisen tai avioeron myötä syvää pettymystä. Nykyajassa ei enää pädekään se mikä aikaisemmin liitettiin hyvään isyyteen. Nykypäivän ”hyvän isän”-määritelmä nousee vallalla olevista kulttuurisista ihan-teista: jaetun vanhemmuuden ja isyyteen sitoutumisen kautta (Mykkänen 2013). Myös monet nuoret isät ovat ymmällään ja eksyksissä nykyisen monita-hoisen isyyden suuntaviivojen kanssa. (Huttunen 2001b). Miesten rooli on rat-kaisevasti muuttunut ja heiltä odotetaan toimimista tasavertaisena kotitöiden tekijänä sekä lasten hoitajana. Miehiin kohdistuu kuitenkin edelleen myös enemmän painetta perheen taloudellisen toimeentulon hankkijana. (Aaltio-Marjosola 2001,19.) Isän elättämisen tehtävä on kuulunut ja kuuluu edelleen olennaisena osana myös suomalaiseen isyyteen ja miehisyyteen. (Sinkkonen 1998).

Menneisyyden isyys nähdään yleensä nykyisyyden vastakohtana, muuttumat-tomana ja yhtenäisenä ilmiönä, jota leimaa perinteisyys ja sukupuolten välinen selkeä työnjako (Aalto 2004). Vanhemmuus nähdään jakautuneen selkeästi miehiseen isyyteen ja naiselliseen äitiyteen, jotka muodostavan yhdessä lapsen kannalta parhaan mahdollisen kokonaisuuden (Huttunen 2001b). Harva kuiten-kaan tietää että 1700-luvulla päävastuu lasten kasvattamisesta ja hoivaamises-ta oli perheenisällä. Äitien koettiin olevan tähän liian tunteellisia ja heikkoja, jo-ten heidän tehtäväkseen jäi lähinnä lasten synnyttäminen. Isällä oli perheen päänä ja elättäjänä myös vastuu lasten hengellisestä ja moraalisesta kasvatuk-sesta sekä aikuisuuteen valmistamisesta. Myös elämä maatalousyhteiskunnassa vaati molemmilta sukupuolilta suurta työpanosta, joten myös vastuu lapsista oli jaettava tasan. Tilanne kuitenkin muuttui 1800-luvulla kaupunkilaistumisen myötä. Lapset jäivät enemmän äidin vastuulle isän käydessä töissä perheen ul-kopuolella. Isän poissaolon myötä äidin rooli kasvoi ja pian näkemys äidistä en-sisijaisena hoivaajana ja kasvattajana oli tosiasia. (Kortman 2013 .)

Miehen perinteinen leiväntuojan rooli ja naisen rooli lasten kasvattajana oli va-kiintunut 1900-luvulle tultaessa. Perheen sisäinen työnjako oli etenkin kaupun-geissa hyvin strukturoitua, mutta maaseudulla tilojen työt vaativat myös nais-ten panosta. 1950-luvulla alkoi isän rooli perheessä nousta puheenaiheeksi

Ruotsissa mistä se rantautui Suomeen 1960-1970-luvuilla. (Kortman 2013.) Keskustelut käsittelivät miesten suurempaa osallistumista kodin- ja lastenhoitoon. Ajatus hoivaavasta ja lasta konkreettisesti hoitavasta isästä oli kuitenkin vielä tuolloin suurimmalle osalle suomalaisista vieras. (Vuori 2004, s. 32.)

Vielä 1980-luvullakin isyys nähtiin lapsen kannalta äitiyttä etäisempänä vanhemmuuden muotona. Tämä perinteinen näkemys ei kuitenkaan aliarvioinut isyyttä vaan piti sitä ainoastaan erilaisella psykologisella tasolla olevana. Isyys ei ollut riippuvainen isän osallistumisesta aktiivisesti lapsen hoitoon vaan isän tehtävä oli toimia ”miehen mallina” (Huttunen 2001b; Vuori 2004.) Vuosituhannen loppuun mentäessä asiantuntijoiden kiinnostus kääntyi äidistä isään ja isyyttä alettiin nostaa esille yhä useammin. Perhepolitiikassa ja mediassa isät houkuteltiin osallistumaan ja tulemaan mukaan niin synnytyssaleihin kuin neuvoloihinkin. Isiä kannustettiin nauttimaan isyydestään itsensä ja lapsen tähden, mutta ei niinkään sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta. (Aalto 2012.)

Uuden isyyden käsitteestä on puhuttu jo yli kymmenen vuoden ajan. Muutoksen kohti aktiivisempaa ja lapsille läheisempää isyyttä on nähty mahdollisuutena sukupuolien välisen tasa-arvon toteutumiselle kaikilla elämänalueilla. Hoivaavan isyyden on nähty tarjoavan miehille mahdollisuuden solmia läheiset suhteet lapsiinsa sekä vapautua rajoittavista roolikahleista. Isien on myös nähty jäävän syrjään lastensa tunnemaailmasta, jos he eivät pääse osallistumaan lastensa jokapäiväiseen hoitoon. Isien syvälisten hoivakokemusten sekä lasten isältään saaman hoivan nähdään olennaisesti parantavan niin isän kuin lastenkin elämänlaatua. (Aalto 2012; Huttunen 2001b.) Perinteisen isyyden mallin murtuminen on mahdollistanut miehille sitoutuneemman isyyden, mutta myös mahdollisuuden olla entistä vähemmän isä. Yhteisön paineista vapautuminen on tuonut mukanaan ohenevan isyyden, jolloin isyyttä toteutetaan vastoin suosituksia ja yleisesti hyväksytyjä tapoja. (Huttunen 2001b.)

David Blankenhorn (1995) perään kuuluttaa kirjassaan *Fatherless America* nimemenomaan perinteistä isän auktoriteettia. Blankenhornin mukaan miesten muuttaminen pehmeiksi, tasa-arvoisiksi ja ”munattomiksi” on johtanut aina suurenevaan joukkoon käytöshäiriöisiä ja rajoja vailla olevia lapsia ja nuoria. Myös Jari Sinkkonen (1998, s. 185.) kritisoi ”pehmoisä”-mallia, jossa isä toimii eräänlaisena kakkosäitinä. Isän ei tule hänen mielestään missään nimessä luopua isyydestään eikä saattaa lasta kahden äitihahmon väliseen ristiriitatilanteeseen. Myös isien oma huoli perinteisen perhemuodon sekä miesten aseman rapautumisesta nousee selkeästi esille Ilana Aallon (2012) väitöstutkimuksessa.

Muutosta vastustavat miehet näkivät isyyden muuttumisen hoivaavammaksi uhkaavan heidän miehekkyyttään sekä poikien psyykkistä ja sukupuolista kehitystä. Aalto toteaaakin, ettei hoivaavasta isyydestä ole vielä tullut isyyden normia, vaikka yhteiskunta tähän selkeästi pyrkii uusien perhepoliittisten uudistusten myötä.

2.1 Isyyuskäsitteen määrittely

Kuka oikeastaan on isä, pohtii isyystutkija Jouko Huttunen (2001b, s. 57). Isyys ei olekaan käsitteenä eikä ilmiönä enää yksiselitteinen vaan selkeästi monitasoinen ja tilannesidonnainen (Kolehmainen & Aalto 2004, s. 15). Huttunen määrittelee isän "mieshenkilöksi, joka ei ole synnyttänyt lasta, mutta, jolla on läheinen suhde lapseen. Jari Sinkkonen (1998, s. 20-22.) puolestaan toteaa ettei isyydellä tunnu enää olevan määritelmää tai mitään sisältöä. Sosiaalinen isyys ei yhdisty enää tiettyyn mieheen vaan isyys on enemmän tapa olla suhteessa lapseen, toteaa Sinkkonen. Näin isyyttä voi biologisen isänsijaaan toteuttaa lapsen isoisä, äidin miesystävä tai vaikka jalkapallovalmentaja. Isyys käsitteenä on taas muutaman viime vuosikymmenen aikana jakautunut useisiin erilaisiin käsitteisiin kuten biologinen, juridinen, sosiaalinen, psykologinen ja teoreettinen isyys (Huttunen 2001b; Sinkkonen 1998).

Biologinen isyys on isyys käsitteistä yksiselitteisin tarkoittaen miehen ja lapsen välistä biologista, perinnöllistä suhdetta. Lapsi on saanut alkunsa kyseisen miehen sukusoluista ja puolet hänen geneettisestä perimästään on peräisin häneltä. Vaikka biologisella isyydellä ei automaattisesti ole sijaa lapsen jokapäiväisessä elämässä on tieto siitä merkityksellinen niin miehelle kuin lapsellekin. (Huttunen 2001b, s. 58-59; Sinkkonen 1998, s. 20.) Biologisella isyydellä on ratkaiseva merkitys etenkin juridisen isyyden määrittelyssä. Useasti biologinen isä on myös lapsen juridinen isä, mutta juridiseksi isäksi voi tulla myös adoption kautta. Juridisella isyydellä tarkoitetaan miestä, jolla on lain edessä yhteiskunnan antamia oikeuksia ja velvoitteita lapseen nähden (Huttunen 2001b, s. 58-59.)

Sosiaalinen isyys nähdään arjen jakamisena lapsen kanssa, lapsen hoitoon osallistumisena sekä ajan ja huolenpidon antamisena lapselle. Sosiaalinen isyys saa myös muiden hyväksynnän ja ulkopuoliset tottuvat pitämään miestä lapsen isänä. Sosiaalinen isyys ei kuitenkaan aina merkitse biologista isyyttä. Sosiaalinen isä voi olla lapsen äidin uusi puoliso, lähisukulainen tai perheystävä, joka

antaa aikaa lapselle. Psykologinen isyyuskäsitys puolestaan määräytyy ensisijaisesti lapsen kautta: ketä lapsi pitää isänään ja kehen hän on kiintynyt. Miehen kannalta psykologinen isyys näkyy "isänrakkautena", kun mies kokee lasta kohtaan voimakasta halua hoivata, suojella, tukea ja viettää aikaa yhdessä. (Huttunen 2001b, s. 64.) Teoreettisessa isyyden käsitteessä isyys ei puolestaan toteudu käytännössä millään tavalla. Isä ja lapset tietävät toisensa, mutta eivät ole juurikaan tekemisissä keskenään yleensä lasten äidin estäessä tapaamiset. Isän roolin ja oikeuksien määrittely on tällöin tuomioistuimen tehtävänä. (Sinkkonen 1998, s. 20.)

2.2 Miehuus ja isyys

Miehuuden ja isyyden käsitteiden taustalla vaikuttavat vielä nykyäänkin vanhat myytit ja tarut, jotka antavat varsin mustavalkoisen ja yksipuolisen kuvan miehistä. Ne määrittelevät miehet tunteettomiksi, samanlaisiksi ja muuttumattomiksi. Mytologiassa myös miehuus ja isyys on liitetty olennaisesti yhteen. Miehuuden mytologiassa isyydellä on aina ollut tärkeä asema. Mies on monissa tarinoissa ollut "todellinen mies" vasta saatuaan pojan. Myyttien ja tarujen mieskuvaan eivät hoiva-arvot ja kodin sisäinen elämä kuitenkaan kuulu. (Aaltio-Marjosola 2001, s.69-70.)

Isyyden ja maskuliinisuuden käsitteet ovat suhteessa toisiinsa, sillä isyys nähdään yhtenä tekijänä, joilla miehuutta määritellään. Maskuliinisuus antaa isyydelle muodon ja isyys puolestaan muotoilee maskuliinisuutta. (Kolehmainen & Aalto 2004, s. 14.) Isyys voi saattaa miehen maskuliinisuuden myös ristiriitaan: miten säilyttää miehisyydentunteensa hoivaajan roolissa (Vuori 2004, s. 51). Vaikka jaetun vanhemmuuden malli onkin Suomessa jo vahvasti hyväksytty, ovat asiantuntijat voimakkaasti erimieltä isyyden ja maskuliinisuuden suhteesta. Juntumaa (1989, s. 122-123) toteaa, isän kykenevän hoitamaan täysin samoja tehtäviä kuin äitikin pysyen silti miehenä, kuten äiti pysyy naisena. Manninen (1991, s. 135) puolestaan esittää, jokaisen miehen kaipaavan toimintaa, jossa hän tuntee miehisyytensä vahvana tai vahvistuvan. Lastenhoitoa Manninen ei katso tällaiseksi toiminnaksi eikä ulkopuolinen voi hänen mukaansa määritellä missä määrin mies voi toimia hoivaajana ahdistumatta ja miehisyytensä kadottamatta.

Suomalaisessa kulttuurissa miehisuus rakentuu myös vahvasti työn ja perheen kautta. Itsensä ja perheensä elättämistä pidetään erityisenä miehisyyden mittana. Perheen elättäjän osa koetaan miehen tärkeimmäksi rooliksi, jonka kaut-

ta ansaitaan myös hyvä isyys. Tässä tehtävässä epäonnistuneet miehet näkevät itsensä myös useasti huonompina isinä. Miehisyyden ja isyyden kokemukset sekä työelämä kietoutuvatkin yhteen. Työelämässä epäonnistuminen saattaa sekä miehuuden että oman aseman perheessä epävarmuuden tilaan. Työelämässä menestyminen puolestaan ei välttämättä pysty lieventämään isän tehtävässään epäonnistuneen miehen syyllisyyttä. (Kokkonen 2004.)

Miesten huoli miehuuden merkityksen vähenemiselle nyky-yhteiskunnassa nousi esille Ilana Aallon (2012) väitöstutkimuksessa Isyyden aika. Miesvastaajat näkivät huolestuttavana poikien isiltään saaman perinteisen ”miehen mallin” häviämisen. Myös huoli miesten tunnetaidoista nousi esille, vaikka toiset miesvastaajat ilmaisivatkin tunteitaan monipuolisesti ja vuolaasti. Miesten tunnetaidoista oltiin tekemässä selkeästi mittaria uudelle ihanteelliselle mieheydelle, kuten vastaavasti hoivaavasta isästä uudelle isyydelle.

2.3 Isyytystyypit

Isyyttä on lajiteltu, jaoteltu ja tyypitelty useissa eri teoksissa (Suomessa mm. Juvakka & Viljamaa 2002; Huttunen 2001b). Seuraavassa tarkastelen isyytystutkija Jouko Huttusen hypoteettista isyyden tyypittelyä. Huttunen (2001b, s.81-82) tyypittelee isät neljään erilaiseen kategoriaan, jotka sisältävät useita isien alalajeja tai -tyyppejä (taulukko 1). Kategoriointi perustuu siihen kuinka tärkeäksi mies arvostaa isänä olemisen omassa elämässään ja kuinka paljon hän tosiasiassa antaa lapsilleen aikaa. Sitoutuneiksi isiksi Huttunen nimittää miehiä, joille isyys on aidosti tärkeä asia elämässä. Heikosti sitoutuneet isät ovat puolestaan miehiä, jotka eivät aseta isyyttä omassa elämässään kovin tärkeälle sijalle. Aktiiviset isät ovat miehiä, jotka antavat arkielämässä paljon aikaa lapsilleen ja passiiviset isät miehiä, joilla ei ole juurikaan aikaa lapsilleen. Tarkastelun lähtökohtana on ydinperhe-isyys, vaikka monia isyystyyppejä esiintyy myös muissa perhetyypeissä.

Taulukko 1. Isätyypit, isyyden arvon ja lapsille annetun ajan mukaan (Huttunen 2001b, s. 82).

Paljonko mies antaa aikaa lapsilleen	Isyyden arvo miehelle hyvin tärkeä	Isyyden arvo miehelle ei kovin tärkeä
Paljon	Aktiiviset ja sitoutuneet isät - perheenpää-isä - osallistuva isä - hoitava isä	Aktiiviset ja heikosti sitoutuneet isät - leikkivä isä - äitiä auttava isä - rutiini-isä
Vähän	Passiiviset ja sitoutuneet isät - kiireinen isä - ahdistunut isä - kaipaava isä	Passiiviset ja heikosti sitoutuneet isät - kypsymätön isä - poissaoleva isä - väistytvä isä

Aktiivisesti sitoutuneille isille isyys on sekä arvona että käytännössä tärkeä ja he antavat lapsilleen paljon aikaa. Eri aikakausina ja eri kulttuureissa tämä isyyden ihannetyyppi on saanut kuitenkin monia erilaisia muotoja: perheenpää-isä, osallistuva isä ja hoitava isä. Perheenpää-isä on perinteinen ydinperheisyyden kantamuoto. Siinä yhdistyvät patriarkalisuus, isänvaltaisuus sekä sukupuolten erikoistuneet roolit. Perheenpää-isänohjaa ja opastaa lapsiaan ja antaa selkeät rajat sekä toimii koko perheen ehdottomana auktoriteettina. Isä puuhastelee lasten kanssa, mutta pitkälti omilla ehdoillaan ja silloin kun hänellä on aikaa. Osallistuvat ja hoitavat isät ovat puolestaan aktiivisen ja sitoutuneen isyyden nykyaikaisempia muotoja. Näissä tasa-arvoisemman vanhemmuuden muodoissa isän suhde lapsiin on välittömämpi ja läheisempi. Nämä uuden sukupolven isät osallistuvat lasten hoitoon ja kasvatukseen aktiivisesti heti syntymästä lähtien. (Huttunen 2001b, s. 81-84.)

Aktiiviset, mutta heikosti sitoutuneet isät ovat hivenen ristiriitainen joukko isiä, jotka antavat paljon aikaa lapsilleen, mutta eivät ole harkitusti tai syvällisesti sitoutuneet isyyteensä. Monesti näiden isätyyppien oman isyyden prosessointi on myös kesken. Näitä isätyyppejä edustavat leikkivä, äitiä auttava ja rutiini-isä. Leikkivän isän suhde lapsiinsa on kaverimainen ja yhdessä olo lasten kanssa hauskanpitoa, johon eivät kuulu vakavat keskustelut tai riitojen selvittelyt. Tämä isätyyppi jättää äidille suuremman vastuun ikävistä asioista kuten lasten rajoittamisesta ja kotitöiden hoitamisesta. Äitiä auttavalla sekä rutiini-isällä oma isyyden prosessointi on puolestaan kesken eikä isänä olo näin kanavoidu laaja-alaiseksi toiminnaksi. Äitiä auttavalle isälle puoliso toimii isyyttä säätelevänä tekijänä ja lastenhoidossa hän on ottanut tai ajautunut saamaan ohjailtavan osapuolen roolin. Rutiini- isän toimintaa ohjaa puolestaan velvollisuudentunto ja

sovinnaisuus. Tänä isätyyppi tekee lastensa kanssa asioita, jotka on oppinut "oikeiksi". Vuorovaikutusta leimaa minimalistisuus ja isä pitäytyykin niissä vuorovaikutuksen määrissä ja muodoissa, jotka hän arvioi kohtuullisen minimiksi. (Huttunen 2001b,s. 82-87.)

Passiiviset ja sitoutuneet isät ovat sisäisesti ristiriitaisia miehiä, joille isänä oleminen on tärkeää, mutta erilaiset ulkoiset sekä mielen sisäiset ongelmat estävät heitä antamasta tarpeeksi aikaa lapsilleen. Nämä isät kärsivät huonosta omastatunnosta sekä syyllisyyden ja riittämättömyyden tunteista. Tähän isäluokkaan kuuluvat kiireiset, kaipaavat ja ahdistuneet isät, joiden isyys ei ole ongelmatonta muun perheen, parisuhteen tai miehen itsensä kannalta. Kiireiset isät tuntevat jatkuvaa huonoa omaatuntoa yrittäessään saada aikansa riittämään lapsille. Yleensä taustalla ovat työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat. Ahdistuneet isät voivat puolestaan henkisesti pahoin ja isyyttä leimaa henkisten voimavarojen vähyys. Ahdistuksen syynä voi olla työ kiireet tai henkiset ongelmat ja ahdistus ilmenee univaikeuksina, mielialan vaihteluina, alkoholin liika käytöllä ja viime kädessä jopa väkivaltaisuutena. Nämä isät eivät kykene keskittämään lapsen kanssa olemiseen sillonkaan kun siihen olisi mahdollisuus. Kaipaava isä haluaisi viettää arkensa lastensa kanssa, mutta hänellä ei ole siihen tarvittavia mahdollisuuksia. Tämä fyysinen ja henkinen ero lapsista johtuu yleisimmin matkatyöstä tai asumus- tai avioerosta. Jo yksittäinenkin erojakso voi vaikuttaa isän ja lasten suhteeseen sekä miehen myöhempään isyyteen. (Huttunen 2001b,s. 83;87-90.)

Passiiviset ja heikosti sitoutuneet isät ovat monesti joutuneet isäksi vahingossa tai vastentahtoisesti eivätkä he arvosta tai panosta omaan isyyteensä. Tähän isäluokkaan kuuluvat kypsymätön, poissaoleva ja väistynä isä. Kypsymätön isä on aikuistumaton mies joka ei ymmärrä isäksi tulon merkitystä itselleen. Kypsymättömyys voi johtua nuoresta iästä tai myöhäisestä henkisestä kehittämisestä. Tämä isyydentyyppi voi olla myös väliaikainen sillä Monet isät tuntevat itsensä etenkin isyyden alkutaipaleella keskeneräisiksi ja kokevat uuteen elämän tilanteeseen sopeutumisen vaikeaksi. Yleensä mies kuitenkin oppii ja kasvaa isänrooliin vaikka poikkeuksiakin on. Poissaoleva isä puolestaan on poissa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Mies on henkisesti sitoutumaton isyyteensä ja jakaa vain niukalti arkea lastensa kanssa. Kiireisestä isästä hän eroaa sillä, ettei vietä lastensa kanssa aikaa vaikka siihen olisi mahdollisuus eikä tunne tästä huonoa omaa tuntoa. Monesti poissaolevasta isästä kehittyy väistynä isä. Väistynä isä on kaipaavan isän kaltainen, mutta ei tunne kaipausta lapsiaan kohtaan tai kuolettaa sitä vähäistäkin kaipausta, jota tuntee. Mies alkaa vapaaeh-

toisesti ja suosiolla luopua arkipäivän isyydestä, monesti eroprosessin tai oman sitoutumishaluttomuutensa myötä. (Huttunen 2001b, s. 83; 90-93.)

2.4 Isän ja lapsen suhde

Ranskalainen psykoanalyitikko Didier Dumas (2009) korostaa isän suurta merkitystä jo lapsen sikiö aikana. Kohdussa sikiö kuulee isänsä puheen sekä nauran ja näin tunnistaa isänsä äänen. Sikiölle kehittyy myös taipumus etsiä tuon äänen lähdeä. Dumas toteaa lapsen ja isän suhteen alkavan jo raskauden aikana sikiön havaitessa äitinsä vatsassa isänsä tiedostamattoman ruuminkuvan. (Dumas 2009.) Lapsen synnyttyä isä on aluksi se ensimmäinen erilainen henkilö, sillä aluksi lapsi luulee kaikkia äidinkaltaisiksi. Isän kautta lapselle hahmotuu kaksiulotteinen maailma, joka laajenee myöhemmin kolmiulotteiseksi. Pikulapselle isä edustaa äitiä ulkoisemmassa mielessä ennen kaikkea turvallisuutta ja vahvuutta. Isä turvaa ympäristöä, mutta tuo myös seikkailua ja jännitystä sekä herättää uteliaisuutta. Isän rohkeuden ja leikkisyyden ansiosta kehittyvät vauvan lihasten laajat liikeradat. Isä innostaa vastavuoroisuuteen ja opettaa itsenäisyyteen sekä virittää myös lapsen suhteellisuudentajua. (Huttunen 2001b.)

Miehelle aukeaa uusi ovi isyyteen sekä lapsen maailmaan isyyteen sitoutumisen myötä. Sitoutunut isä alkaa kantaa lasta mielessään, sovitella menemisiään, muistuttaa itseään lapsen tarpeista ja olla huolissaan hänestä esimerkiksi sairauden yllättäessä. (Huttunen 2001b.) Rob Palkowitzin (1997) on määritellyt isän sitoutumisen näkyvän erityisesti seuraavissa asioissa: lapsen kanssa keskustelu, opettaminen ja ohjaaminen kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa, yhteisiä harrastuksia ja vapaa-ajan kiinnostuksen kohteita, hankinnoista ja lapsen asioista huolehtiminen, hoivan, suojelun ja emotionaalisen tuen antaminen lapselle, huomion kiinnittäminen ja huomion osoittaminen lapselle, lapsen silmälläpito läsnäollessa ja hänen ajattelemisensa poissaollessa, käytettävissä oleminen ja lasta koskeva suunnittelu. Isän sitoutuneisuus tukee myös vanhempien välistä parisuhdetta. Vanhemmuuden tasaaminen jättää enemmän energiaa parisuhteen hoitamiseen sekä molempien puolisoitten työelämään. (Holmes & Huston 2010; Halme 2009).

Isyystutkija Johanna Mykkänen (2013) korostaa sitoutuneen isyyden merkitystä lapsen hyvinvoinnille. Sitoutunut isien lapsilla on enemmän sosiaalista, kognitiivista ja emotionaalista kyvykkyyttä (Sarkadi, Kristianson, Oberklaid & Bremberg 2007). Lapset menestyvät paremmin etenkin kielten ja matematiikan

opiskelussa (Holmes & Huston 2010) sekä kouluttautuvat pidemmälle (Flouri & Buchanan 2004), kuin sitoutumattomien isien lapset. Isän ja lapsen hyvä vuorovaikutussuhde myös vähentää lapsen tunne- ja käytöshäiriöitä kuten aggressiivisuutta, masentuneisuutta ja neuroottisuutta (Carr 2006). Tutkimukset osoittavat poikien ja tyttöjen hyötyvän sitoutuneesta isyydestä juuri sellaisilla kehityksen osa-alueilla, joilla on taipumusta kehittyä sukupuolelle tyypilliseksi ongelma-alueeksi (Huttunen 2001b). Aaltio-Marjosola ja Lehtinen (1998) puolestaan toteavat isän merkityksen etenkin pojan sukupuolikehitykselle olevan tärkeä. Tytöt puolestaan pystyvät isän avulla tutustumaan turvallisesti heille muuten vieraaseen miestenmaailmaan (Huttunen 2001b).

Juvakka ja Viljamaa (2002) korostavat lapsen merkitystä isyyden opettajana. He toteavat lapsen kasvattavan enemmän aikuista kuin toisinpäin. Isyyden hoivakemuksilla voikin olla miehelle itselleen syvästi terapeuttilinen vaikutus. Isyys voi toimia miehen tunne-elämän herättäjänä ja uusien tunteiden aktivoijana (Mykkänen & Huttunen 2008). Isyys tukee myös miehen aikuisiän kehitystä ja vähentää itsekeskeytyä (Palkowitz & Copes 2001). Lapsen on havaittu kaivavan isästään esiin positiivisia puolia (Mykkänen & Eerola 2014). Lapsettoimiin miehiin verrattuna, isät ovat henkisesti kypsempia, heillä on vähemmän psyykkisiä oireita ja he ovat yleisesti elämäänsä tyytyväisempiä (Allen & Daly 2007).

Huttunen (2001b) toteaa, että monet isät todella kaipaavat isyytensä toteutumista ja toteuttamista. Lasten kanssa eläessä elämän arvot ja asioiden tärkeysjärjestys vahvistuvat. Lapset tuovat arkeen säännöllisyyttä ja rytmiä sekä opettavat isää nauttimaan elämän pienistä iloista. Isyys myös pienentää työnarkomanian ja työuupumuksen riskiä sekä suojaa masennukselta. Huttunen (2001b) toteaa, miehen jaksavan pysyä paremmin vastuullisena aikuisena myös kodin ulkopuolella, kun hän saa olla isä. Paras ja terveellinen sosiaalinen verkostokin syntyy usein lasten kautta.

Huttunen (2001b, s. 172) kuvaa generatiivisen isyyden käsitettä kirjassaan *Isänä olemisen uudet suunnat*. Generatiivisuuden käsite kuvaa miehen halua huolehtia seuraavasta sukupolvesta. Isyyden kohdalla tällä viitataan miehen vanhemmuuden laatuun, kuten läheisyyteen, hoivaavuuteen, sitoutumiseen, jakamiseen, vastuullisuuteen ja huolenpitoon. Generatiivinen isyys kehittyy heti lapsen syntymästä lähtien alkavista runsaista lapsen varhaisheidon hoivakemuksista. Miehen päästessä isyydessään generatiiviseen ratkaisuun vapautuu hänestä voimaa ja uutta energiaa. Näin mies kykenee entistä parempaan tuot-

tavuuteen ja luovuuteen. Hän kykenee näin kantamaan vastuuta ja huolehtimaan muista, koska hänen voimavaransa eivät kulu enää oman egon ylläpitämiseen.

3 ISYYDEN, JOHTAJUUDEN JA TYÖELÄMÄN SUHDE

Suomessa lapsiperheiden isät ovat mukana työelämässä useammin kuin isät keskimäärin muualla maailmassa. Isät tekevät pitkää työviikkoa ja ylitöitä erityisesti silloin, kun lapset ovat pieniä. (STM 2003, s. 7.) Rankka työnteko voi haitata olennaisesti isän ja lapsen suhteen muodostumista. Noin kolmasosa miehistä kokeekin työn häiritsevän isänä olemista sekä vievän aikaa, jonka he haluaisivat viettää perheensä parissa (Salmi & Lammi-Taskula 2004; Kinnunen ym. 1995, s. 17-19). Erityisesti esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät isät kokevat etteivät ehdi viettää tarpeeksi aikaa lastensa kanssa tai osallistua kotiasioiden hoitamiseen. Laiminlyönnin kokemuksia lisäsi erityisesti ylitöiden tekeminen, joka kuuluu tyypillisesti ylemmissä ammattiasemissa työskentelevien isien arkipäivään. Isät ovatkin selkeästi äitejä enemmän kiinni työssään ja heidän on vaikeampi lakata ajattelemasta työtä kotona ollessaan. (Lammi-Taskula & Salmi 2014, s. 87- 88.)

Sinkkonen (1998, s. 37-38.) puolustaa kirjassaan Yhdessä isän kanssa työisäonnaista isää. Isä tekee työtä koska välittää perheestään ja meneväthän ansaitut rahat perheen elatukseen. "Isä ei tee työtä ainoastaan siksi että on isä vaan myös ollakseen isä", toteaa Sinkkonen. Myös Kokkonen (2004, s. 286-287) toteaa, ettei miehen ankara työnteko ole välttämättä merkki perheestä pakenemisesta. Perheen eteen rankkakin työnteko koetaan mielekkääksi, kun se on elämän päämäärä ja arvo. Työn merkitys useasti katoaakin, jos mies menettää perheensä. Perhe nähdäänkin luomassa miehestä tasapainoisempaa henkilöä ja näin uraa edistävänä tekijänä (Heikkinen 2014). Työ voi olla miehelle myös tärkeä isyyttä tukeva tekijä. Kolme viidestä alle kouluikäisen lapsen isästä kokee jaksavansa lasten kanssa paremmin saadessaan välillä käydä töissä (Lammi-Taskula & Salmi 2014.)

Perheellä voi olla myös työntekoa vaikeuttavia piirteitä, jotka saatetaan kokea organisaatiossa negatiivisina. Työelämän vaativuuden kasvaessa isän jäänti perhevapaille voidaan kokea "ylimääräisenä", töistä suoriutumista haittaavana tekijänä. (Lammi-Taskula & Salmi 2014.) Miehet itse ovat tutkimuksissa kertoneet, naisia enemmän työnteon kärsivän, perheen takia sekä perheen vaikeut-

tavan työhön keskittymistä (Kinnunen & Nätti ym. 2000). Stakesin HYPA-lapsiperhekyselyyn (2006) vastanneista isistä kaksi kolmesta koki perheen vuoksi vaikeaksi siirtyä työn perässä toiselle paikkakunnalle. Yli yön kestävät työmatkat sekä ylityöt koki perhesyistä vaikeaksi, joka viides pikkulapsiperheen isä. Myös töiden tuominen kotiin sekä ilta- ja viikonlopputyö koettiin vaikeaksi perhesyistä. (Salmi & Lammi-Taskula 2011.)

3.1 Isät työelämässä

Lapsiperheiden isät ovat voimakkaasti kiinni työelämässä ja vuonna 2011 heistä 92 prosenttia oli työllisiä ja vain neljä prosenttia työttömiä. Vuoden lopulla 2008 alkanut taantuma vähensi miesten työllisyysastetta naisia enemmän. Isien työllisyysaste on kuitenkin pysynyt samana usean vuoden ajan ja se säilyi korkeana taantumasta huolimatta. Irtisanomiset, lomautukset sekä yleistynyt työttömyys kohdistuivatkin näin enemmän lapsettomiin miehiin. Lapsen iällä ei ole juurikaan merkitystä isien työllisyysasteeseen, sillä se pysyy lähes yhtä korkeana lapsen iästä riippumatta. Äitien työllisyysaste on selkeästi alhaisempi pikkulapsivaiheessa. Nuorimman lapsen ollessa alle 3-vuotias äideistä työssäkäyviä on noin puolet. Isien ja äitien työllisyysaste nousee samalle tasolle eli 90 % vasta kun nuorin lapsi on kouluikäinen. Lasten lukumäärällä sen sijaan oli vaikutusta isien työllisyyteen. Kahden lapsen isillä työllisyysaste oli korkein, kun taas toisaalta yhden ja kolmen tai useamman lapsen isät olivat harvemmin työssäkäyviä. Osa esikoislasten isistä on vielä opiskelijoita ja vastaavasti monilapsisten perheiden isät saattavat olla muita useammin työttömiä. (Tilastokeskus 2012.)

Määräaikaisissa työsuhteissa oli vuonna 2012 miehistä 13 prosenttia ja naisista 18 prosenttia (Tilastokeskus 2013). Perheikäisistä 25-54 vuotiaista miehistä kahdeksan prosenttia teki Suomessa määräaikaista työtä vuonna 2009. Tämä on sama osuus kuin OECD-maissa keskimäärin. Naisista vastaavasti 17 prosenttia teki osa-aikatyötä mikä puolestaan on kuusi prosenttia enemmän kuin OECD-maissa keskimäärin. (OECD 2010.) Lapsiperheiden isillä on yleensä pysyvä työsuhde, kun taas äideistä määräaikainen työsuhde on jopa viidesosalla. Stakesin Lapsiperhekyselyyn vuonna 2006 vastanneista isistä, joilla oli alle kouluikäisiä lapsia, vain parilla prosentilla oli määräaikainen työsuhde. (Salmi & Lammi-Taskula 2011.)

Lapsiperheiden isät työskentelevät pääsääntöisesti täysipäiväisesti. Osa-aika työ on edelleen melko harvinaista Suomessa ja työllisistä miehistä vain 9 pro-

senttia tekee osa-aikatyötä. Vastaavasti naisista 20 prosenttia työskentelee osa-aikaisesti. (Tilastokeskus 2013.) Vuonna 2005 riippumatta lasten iästä isistä vain kolme prosenttia oli osa-aikatyössä. Äideistä osa-aikatyötä teki 13-23 prosenttia. (Hulkko 2007.) Osa-aikatyön taustalla on kuitenkin yleisimmin koptäivätyön puute tai opiskelu eikä lastenhoito vaikka se onkin usein esitetty keinoksi helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista. (Lehto & Sutela 2008). Vuorotyötä isät tekivät puolestaan lapsettomia miehiä harvemmin. Työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2005 joka kuudes isä ja joka viides äiti teki vuorotyötä. (Hulkko 2007.) Stakesin Lapsiperhekyselyyn vuonna 2006 vastanneista isistä ja äideistä vuorotyötä teki suunnilleen yhtä usea: lapsen iästä riippumatta yksi kuudesta. (Salmi & Lammi-Taskula 2011).

3.2 Miesten tasa-arvo, roolit ja oikeus isyyteen

Tasa-arvo nähdään työelämässä useasti naisiasiana vaikka myös miehiin kohdistuu odotuksia, jotka rajoittavat heidän toimintaansa sekä asettavat heidät yksipuolisiin miehen rooleihin, toteaa Iris Aaltio-Marjosola (2001). Miehet halusivat enemmän yksilöllistää miehenä olemistaan ja monet kokevat stereotypiat, kaavat ja odotukset hyvin ahdistaviksi. Miesjohtajiin liitettäviä odotuksia ovat etenkin kovuus, aggressiivisuus, kilpailunhalu, kova stressin sietokyky ja saneerausvalmius. Nämä stereotypiat käyvät huonosti yhteen hoivaavan isätyypin kanssa. Tasa-arvon parantumisen katsotaankin tuovan miehille vapauden erilaisiin maskuliinisuuden muotoihin sekä uusia mahdollisuuksia toimia aktiivisina isinä. Raija Julkunen (2012) toteaa, ettei yhteiskunta kykene auttamaan miesten tasa-arvon toteutumista muuten kuin edistämällä isyysoikeutta. Poliittisilla päätöksillä ei voida vaikuttaa hoivaavan isätyypin yleiseen hyväksymiseen, elleivät miehet ole itse valmiita muuttamaan asenteitaan (Julkunen 2012.)

Eräs keskeisimmistä miehiin kohdistuva tasa-arvo-ongelmista on nimenomaan miesten oikeus isyyteen. Erityisesti isien aseman erotilanteissa on edelleen varsin heikko. Paavo Arhinmäki (2012) kannattaakin erityisesti isille kiintiöityjä vanhempainvapaita, jotka hänen mielestään takaavat isän ja lapsen vankan suhteen kehittymisen heti alusta asti. Laajemman vanhemmuuden ja tasa-arvon puolestapuhuja isyystutkija Jouko Huttunen (2001a) kannattaa myös suurempia isäkiintiöitä. Huttunen korostaa, ettei isyyden pitäisi olla enää yksilöllinen valintakysymys. Äitien on aina odotettu kasvavan yhteiskunnallisesti hyväksytyiksi äideiksi ja samaa pitäisi jo odottaa isiltä, painottaa Huttunen.

Yhteiskunta pyrkii uudistuvalla perhe- ja tasa-arvopolitiikallaan tukemaan miesten aktiivista osallistumista lastenhoitoon ja myös yleinen ilmapiiri sekä arvo-maailma suosii hoivaavaa ja vastuuta kantavaa isää (Aaltio-Marjosola 2001). Miehet kokevat kuitenkin ettei organisaatioissa tueta hoivaavaa isää, saati vanhempainvapaalle jääntä tai joustavaa työaikaa. (Aaltio-Marjosola 2001, Kugelberg 2006.) Aaltio-Marjasolan (2001) mukaan johtaja voi omalla toiminnallaan osoittaa sosiaalisen vanhemmuuden ja johtajuuden yhdistämisen olevan mahdollista. Näin mielikuvat miesjohtajista muuttuvat ja muotoutuvat ajan kuluessa. Miesjohtajien käyttäessä vanhempainvapaita ja osallistumalla lastenhoitoon aktiivisesti muokkautuu kuva siitä millainen on todellinen mies ja todellinen johtaja. (Aaltio-Marjasola & Lehtinen 1998, 132.)

3.3 Isien perhevapaat

Suomalaiset isät ovat voineet pitää isyysvapaata vuodesta 1978 alkaen. Isyysvapaan suosio lisääntyi merkittävästi 1990-luvun aikana ja on edelleen lisääntynyt 2000-luvun kuluessa. (Lammi-Taskula 2007.) Uusi vuoden 2013 alussa voimaan tullut isyysvapaa on enintään 54 arkipäivää eli 9 viikkoa. Tästä voi pitää enintään 18 arkipäivää eli 3 viikkoa yhdessä äidin kanssa. Isä voi siis olla valintansa mukaan äidin kanssa yhtä aikaa kotona 1-18 arkipäivää, sinä aikana, jolloin äiti saa äitiys- tai vanhempainrahaa. Isyysvapaan voi aloittaa heti lapsen syntymän jälkeen ja se tulee pitää ennen kuin lapsi täyttää kaksi vuotta. Halutessaan isä voi pitää kaikki isyysvapaat vasta äitiys- ja vanhempainrahakauden jälkeen. Isyysvapaan aikana lapsi ei saa olla päivähoidossa eikä vapaata voi siirtää äidin pidettäväksi. Isyysvapaa voi olla miehelle palkatonta tai palkallista. Palkattomasta isyysvapaasta Kela maksaa isälle isyysrahaa. Työnantajan maksaessa palkkaa isyysvapaan ajalta maksaa Kela isyysrahan työnantajalle. Isyysrahan saaminen edellyttää että isä asuu yhdessä lapsen äidin kanssa. Isyysrahan saaminen edellyttää, ettei isä työskentele isyysvapaan aikana tästä poikkeuksena sunnuntai, jolta etuutta ei makseta. Opiskelu ei ole isyysrahan saamisen este, jos opiskelu ei ole päätoimista ja isä hoitaa lasta opinnoista huolimatta. (Kela 2014a.)

Vuonna 2013 isyysrahaa sai noin 59 200 isää. (Kela 2014c.) Valtaosa miehistä pitää nykyään pari viikkoa isyysvapaata heti lapsen syntymän jälkeen (Lammi-Taskula 2007). Täyspitkä kolmen viikon isyysvapaa pidetään yleisimmin ensimmäisen lapsen kanssa. Suurimmalle osalle Stakesin perhevapaatutkimukseen (2006) vastanneista isistä isyysvapaan pitäminen tuntui oikealta ja itses-

tään selvältä. Isyyysvapaan pitämisen syyksi korkeasti koulutetut isät mainitsivat ensisijaisesti halun tutustua vauvaan, kun taas vähemmän koulutetut halun auttaa puolisoa. Perheen ja parisuhteen kannalta isyyysvapaan pitäminen lisää selkeästi tyytyväisyyttä myös parisuhteeseen. (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009.)

Äitiysvapaan jälkeen alkaa vanhempainvapaa lapsen ollessa noin kolmen kuukauden ikäinen. Vanhempainvapaalle voi jäädä äiti tai isä tai vanhemmat voivat vuorotella vapaan pitoa. Osittaista vanhempainvapaata isä ja äiti voivat pitää yhtä aikaa, jos molemmat tekevät osa-aikatyötä. Vanhempainvapaan ajalta maksaa Kela vanhempainrahaa 158 arkipäivää eli reilut puoli vuotta. Äiti voi työskennellä vanhempainvapaalla, jolloin hän saa vanhempainrahaa vähimmäismääräisenä. Isä sen sijaan ei voi työskennellä vanhempainvapaan aikana kuin sunnuntaisin. Isän käydessä vanhempainvapaalla töissä ei vanhempainrahaa makseta työpäiviltä lainkaan. Vanhempainvapaa päättyy, kun lapsi on noin 9 kuukautta. (Kela 2014b.) Vuonna 2013 noin 19 000 isää sai vanhempainrahaa. Tämä oli 1,3 prosenttia vähemmän kuin edellisenä vuonna. Äideille maksetaan 91 prosenttia vanhempainpäivärahopäivistä, mutta isien osuus on koko ajan kasvanut isien etuuksien kehittämisen myötä. ikäryhmittäin tarkasteltuna etuutta maksettiin eniten 30-34-vuotiaille isille. (Kela 2014c.) Isät pitävät eniten heille kiintiöityjä vapaita, joita ei voi siirtää äidille. Isien pitämät vapaat ovat suhteellisen lyhyitä. Vuonna 2012 päättyneiden vanhempainpäiväraha-kausien aikana isille korvattujen päivärahopäivien määrä oli 3-18 päivää 51 prosentissa tapauksista. Toiseksi eniten korvattiin 50-74 päivän (26 %) mittaisia vapaita. (Kela 2013a.) Perhevapaatutkimuksen mukaan korkeasti koulutettujen äitien puoliset pitävät eniten vanhempainvapaata ja korkeasti koulutetut vanhemmat myös jakavat vapaita muita useammin. Korkeasti koulutetut isät eivät myöskään pitäneet vanhempainvapaalle jääntiä taloudellisesti mahdottomana. Eniten vaikuttivatkin asenteet ja isät jotka pitivät itseään perheen ensisijaisina elättäjinä, pitivät vanhempainvapaata harvemmin. Miesten vanhempainvapaat tuskin tulevatkaan jatkossa lisääntymään pelkästään taloudellisin kannustimin. (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009.)

Vanhempainvapaan jälkeen isä, äiti tai muu hoitaja voi jäädä hoitamaan alle 3-vuotiasta lasta kotiin ja saada kotihoidontukea. (Kela 2013b.) Isien hoitovapaista ja kotihoidontuesta ei ole olemassa tarkkoja tietoja, koska niitä ei tilastoida suhteessa toisiinsa. Kotihoidontukea maksettiin vuonna 2011 noin 3500 isälle, joista lasta hoiti tukikauden alkaessa vain noin 1600 isää. Kotihoidontukea saaneista perheistä oli näin isäiä vajaa 7 prosenttia ja lasta tukikauden alussa hoi-

taneista 3 prosenttia. (Kela 2013a.) Osittain työssä käyvä isä tai äiti on voinut puolestaan saada joustavaa hoitorahaa vuoden 2014 alusta alkaen alle 3-vuotiaasta lapsesta, jos vanhemman työaika on lapsen hoidosta johtuen keskimäärin enintään 30 tuntia viikossa. joustavaa hoitorahaa voivat saada myös molemmat vanhemmat, jos he ovat järjestäneet työnsä niin että hoitavat lasta eri aikoina. Ensimmäistä ja toista luokkaa käyvän lapsen isä tai äiti voi puolestaan saada osittaista hoitorahaa samoin työssäolo perustein. (Kela 2014b.) Osittaisen perhevapaan pitäminen on harvinaista ja siitä ovat olleet kiinnostuneita vajaa neljännes parivuotiaiden lasten isistä. Isät painottivat osittaisen perhevapaan pitämisen esteenä taloudellisia syitä ja etenkin korkeasti koulutetut isät pitivät sitä työn luonteen vuoksi mahdottomana. (Salmi, Lammi-Taskula & Närvi 2009.)

Suomalainen perhevapaajärjestelmä on rakentunut otaksuman varaan että äidillä on ensi sijainen hoitovastuu vauvasta ensimmäisten elinkuukausien aikaan (vain äideille kohdennettu äitiysvapaa 105 arkipäivää). Isän rooli on olla äidin avustajana (isyysvapaata äidin ollessa yhtä aikaa vapaalla 1-3viikkoa). Järjestelmä mahdollistaisi kuitenkin jaetun hoitovastuun alkamisen jo vauvan ollessa kolmen kuukauden ikäinen. Vanhempainvapaalle (7 kuukautta) ja hoitovapaalle (noin 24 kuukautta) voi jäädä myös isä tai vanhemmat voivat jakaa vapaat keskenään. Silti vanhempainvapaa mielletään edelleen lähes itsestään selvästi äidille kuuluvaksi. Suomalainen perhevapaajärjestelmä äitiysvapaineen tarjoaa äideille isää vahvemman aseman kehittää läheinen suhde vauvaan sekä vanhemman kokemuksen ja taidon vauvan hoitoon. Ainoastaan äidin kuolema tai muu hänen estymisensä vauvan hoitoon antaa isälle mahdollisuuden jäädä hoitamaan vastasyntynyttä lastaan yhtä pitkäksi aikaa kuin äidin. (Lammi-Taskula 2004.)

3.4 Puolison rooli ja merkitys

Puolison roolilla on merkitystä miesjohtajan uran ja isyyden yhteensovittamisessa. Perinteisen sukupuoliroolijaon omaavissa perheissä myös isyyden ilmentyminen on erilaista kuin tasa-arvoisemman roolin omaavissa perheissä. Suvi Heikkinen (2014) on tutkinut puolisoitten roolia ja merkitystä johtajien uralle. Tutkimuksessa oli mukana 29 miesjohtajaa, jotka kuvasivat puolisonsa merkitystä oman uransa näkökulmasta. Miesjohtajien puolisoitten tyypit olivat: tukea antava puoliso, kodista ja lapsista huolen pitävä puoliso, tasapainottava puoliso sekä menestystä odottava puoliso.

Tukea antava puoliso rohkaisee ja antaa niin psykososiaalista kuin käytännönkin tukea miehelleen tämän uralla. Miesjohtajat kertovat puolison mielipiteen olevan tärkeä ja arvostettu uraan liittyvissä ratkaisuissa ja tilanteissa. Puolisoiden välillä vallitsee avoin ja kunnioittava suhde perinteisten roolimallien vallitessa. Kodista ja lapsista huolehtivalla puoliso on yleensä oma palkka työn, mutta hän kantaa silti yksin vastuun perheestä. Miehen ei tarvitse huolehtia muusta kuin urastaan. Puolisoiden välillä vallitsee vahvasti perinteinen sukupuoliroolijako, jossa miehen tehtävä on selkeästi tehdä kodinulkopuolista työtä. Tasapainottava puoliso etsii tasapainoa miehen uran ja perhe-elämän välille. Miehen uravalintoja ja niihin liittyviä riskejä hän pohtii laajemmin perhe-elämän ja oman työnsä perspektiivistä. Puolisoiden välillä vallitsevat tasa-arvoisemmat sukupuoliroolit niin työelämässä kuin perheen sisälläkin. Menestystä odottava puoliso ilmaisee odotuksensa taloudellisesta menestyksestä sekä miehen etenemisestä uralla. Mies toimii perinteisenä perheen elättäjänä, jolloin puoliso on kotona eikä hänellä ole palkkatyötä. Merkittävää on että miesjohtajien kerronnassa ei noussut lainkaan esille uraa hankaloittavaa puoliso-tyyppiä, joka kuitenkin on noussut selkeästi esille naisjohtajien puolisoitten osalta. (Heikkinen 2014.)

3.5 Perheen ja työn suhde

Työn ja perheen suhde on muuttunut viime vuosikymmeninä. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa mikä vaikuttaa myös perhe-elämään. Yhteiskunta edellyttää työntekijöiltä yhä enemmän joustavuutta sekä liikkuvuutta ja myös perhe joutuu parhaansa mukaan sopeutumaan tähän liikkeeseen. (Törrönen 2005.) Aaltio-Marjasolan (2001) mukaan perheen ja työn suhteeseen liittyvät ongelmat näkyvät aika-, paine-, rooli- ja sukupuoliristiriitoina. Aikaristiriidat syntyvät työssä vietetyn ja vanhemmuuteen käytetyn ajan välille. Paineristiriidat syntyvät työn viedessä perheeltä liian paljon huomiota. Rooliristiriidat syntyvät työ- ja kotiroolin ollessa liian kaukana toisistaan. Sukupuoliristiriidat johtuvat työpaikalla vallitsevista toista sukupuolta syrjivistä käytänteistä. Yksi keskeinen työn ja perhe-elämän ristiriitaa kuvaava tekijä on työstä perheeseen tapahtuva kielteinen siirräntä (negative work-family spillover). Kielteisessä siirrännässä kielteiset kokemukset ja tunteet siirtyvät yhdeltä elämänaalueelta toiselle vaikuttaen negatiivisesti toimintaan tällä elämänaalueella. Kielteinen siirräntä on yksi keskeinen työntekijän hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttava, työn ja perheen kriittistä suhdetta kuvaava tekijä. (Toivanen, Väänänen, Ala-Mursula, Linna & Vahtera 2005.)

Isälläkin on nykyään jo oikeus panostaa perheeseen ja huolehtiva isä on tullut myös sosiaalisesti hyväksytyksi. (Aaltio-Marjosola 2001.) Miesjohtajat painivatkin nykyään samojen perheen ja työn yhteensovittamisen ongelmien kanssa, kuin naisjohtajat. Miesten työn ja perheen suhteeseen ei kuitenkaan ole kiinnitetty huomiota läheskään samassa määrin. (Piha 2006.) Norjalainen Sigtona Halrynjo (2009) haastatteli työn ja perheen suhdetta koskevassa tutkimuksessaan erilaisissa tehtävissä toimivia miestyöntekijöitä sekä -johtajia mm. Pohjoismaissa ja Keski-Euroopassa. Tutkimusaineiston miehillä aktiivinen hoitovastuu ja työajan vähentäminen korreloivat alhaisemman tulotason, alhaisemman työvarmuuden ja huonompien uramahdollisuuksien kanssa. Ylityötä tekevillä puolestaan oli hyvä varmuus työpaikastaan, hyvä tulotaso sekä paremmat etenemismahdollisuudet. Eniten työskentelevät miehet käyttivät selkeästi vähiten aikaa lastenhoitoon ja kotitöihin. Miehet kokevatkin etenkin johtamistyössä uran ja työn säilyttämisen edellyttävän lähes kaiken ajan käyttämistä työlle. Monet johtajat kokivat kuitenkin tyytymättömyyttä työaikoihinsa ja halusivat työskennellä vähemmän sekä antaa enemmän aikaa perheelleen.

Työn ja perhe-elämän tasapainottaminen sekä aktiivinen perheenjäsenenä toimiminen ovat osa hyvää itsensä johtamista. Niemelän (2011) tutkimuksessa miesjohtajien työn ja perheen yhteensovittamisesta useat miehet kokivat olevansa pakotettuja käyttämään kaiken aikansa työlle. Työn sitovuus koettiin annettuna tekijänä eikä jatkuvalle työn teolle koettu olevan vaihtoehtoja. Miehet kokivat erityisesti johtamistyön luonteen vuoksi ajan tasapainoisen jakamisen perheen ja työn kesken vaativaksi. Monet johtajat katuivat etenkin uran loppuvaiheessa, etteivät olleet onnistuneet antamaan perheelleen enemmän aikaa. Isäksi tulo ja vanhemmuus olivat kuitenkin juuri niitä tekijöitä, jotka saivat miehet pohtimaan koko elämäntilannettaan sekä työn ja perheen suhdettaan aktiivisesti. Aktiivisesti asiaa pohtineet ja omakohtaisia ratkaisuja tehneet johtajat, jotka olivat saaneet organisaatiolta tukea sekä ratkaisumalleja olivat tyytyväisimpiä perheen ja työn yhteensovittamiseen.

3.6 Isäystävällinen työkuultuuri

Perheen ja työn yhteensovittamista pyritään Suomessa edistämään useillakin hankkeilla kuten Sosiaali- ja terveysministeriön käynnistämällä ja Työterveyslaitoksen koordinoimalla työ ja perhe-ohjelmalla (2013-2015) sekä Väestöliiton Perheystävällisesti töissä-hankeella (2014-2018). Molemmat ohjelmat pyrkivät huomioimaan perheen ja muun elämän yhteensovittamisen eri elämänvaiheissa myös miesnäkökulmasta. Perhe ystävällisen työkuultuuri käsitteen rinnalle on

noussut myös uutena termi isäystävällinen työkuulttuuri, joka tarkastelee perheen ja työn yhteensovittamisen kysymyksiä juuri isien näkökulmasta.

Katja Varjos (2013) Isänä työelämässä-projektin projektipäällikkö toteaa uuden sukupolven tuoneen työpaikoille uudenlaiset odotukset ja vaatimukset. Työpaikkoja valitessaan työntekijät kiinnittävät yhä enemmän huomiota organisaation arvoihin ja niiden sopivuuteen itselle. Isäystävällisyys on yksi näistä noussussa olevista arvoista. Isyys on nyt trendikästä eikä sen merkitystä voida enää organisaatioissa sivuuttaa. Myös yhteiskunnallisesti isyys on hyvin ajankohtainen teema. Tämä näkyy niin hallituksen rakennepoliitikassa kuin meneillään olevassa perhevapaiden uudistumisessa. Isät halutaan käyttämään perhevapaita tasavertaisemmin äitien rinnalla ja näin osallistuvan yhä enemmän lapsen hoitoon. Tulevaisuuden työelämä vaatii perhevapaiden kustannusten tasaisempaa jakautumista lapsen molempien vanhempien työnantajien kesken. Haasteita tämä luo niin työpaikoille kuin lapsiperheiden palveluja tarjoaville tahoille isien kohtaamisessa entistä isäystävällisemmin. (Varjos 2013, 2, 9.)

Suomessa ajatus isäystävällisestä työkuulttuurista on vasta heräämässä, mutta maailmalla, etenkin Yhdysvalloissa ja Australiassa ”father friendly workculture” on jo tutkittu ja huomioitu ilmiö työpaikoilla. Yhdysvalloissa se on yhdistetty vahvasti työntekijöiden pysyvyyden, innovointikyvyn ja pysyvyyden kautta yrityksen menestystekijöihin. (Forsell 2014.) Australialaisessa Strazdins’in ym. (2010) tutkimuksessa todettiin vanhempien työpaikan perheystävällisyyden puutteella olevan yhteys lasten terveyteen. Työaika joustojen ja vanhempainvapaiden puuttuessa työpaikalta kärsivät työntekijöiden lapset useammin käytös ja tunne-elämän ongelmista.

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ja sosiaali- ja terveysministeriön rahoittama valtakunnallinen Isänä työelämässä-projekti (2011-2013) lähti edistämään isäystävällistä työkuulttuuria Suomessa. Projektin myötä myös meillä otettiin käyttöön uusi termi isäystävällinen työkuulttuuri, joka tarkastelee työn ja perheen yhteensovittamista erityisesti isän näkökulmasta. Tärkeimmät teemat projektissa ovat olleet perhevapaat isien mahdollisuuksina, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä isä-lapsisuhteen merkitys perheen hyvinvoinnille. Projektin tarkoituksena oli tuoda tietoa työnantajille sekä lapsiperheiden kanssa työskenteleville ammattilaisille isyyden merkityksestä koko perheen hyvinvoinnille sekä toimivan työn ja perheen yhteensovittamisen merkityksistä ja eduista. Projekti toteutettiin teemaluentoina sekä koulutuksina isille, työnantajille sekä ammattilaisille. Erityisesti uutta isäystävällistä työkuulttuuria pyrittiin edis-

tämään miesvaltaisilla työpaikoilla. (Varjos 2013, 9.) Isäystävällisiä työpaikkoja on Suomessa vielä verrattain vähän. Tällä hetkellä selkeästi eniten isäystävällisiä työpaikkoja löytyy IT-alalta. Toisena ääripäänä ovat kuljetusalat, joilta näitä löytyy vielä hyvin vähän. Isäystävällisten työpaikkojen osuutta kaikista työpaikoista on vielä vaikea arvioida isäystävällisen työskulttuuri termin ollessa vielä yleisesti varsin tuntematon. (Peltonen 2013.)

Isäystävällinen työskulttuuri on aina työpaikkakohtainen ja sitä voidaan tarkastella erilaisista näkökohdista, kuten johtamis-, työaika- ja urakehityskulttuurista käsin. Näihin vaikuttavat sekä kirjatut että kirjoittamattomat säännöt ja etenkin esimiehen käytös, asenteet ja sanat. Isäystävällinen työskulttuuri hyödyttää suoraan ja välillisesti työnantajaa, koska henkilökunta sitoutuu, innovoi ja motivoituu tekemään parhaansa. Isäystävällisen työskulttuurin toteutumista työpaikalla voidaan arvioida seuraavien kysymysten kautta:

- Saako työntekijä johdolta ja esimieheltä tukea isyydelleen?
- Vallitseeko työpaikalla myönteinen suhtautuminen henkilöstön työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tarpeisiin ja toiveisiin?
- Ovatko työpaikan työaika- ja työntekokäytännöt joustavat, luovat ja tasapuoliset?
- Ovatko isien aikapaineet ja työsuoritusodotukset kohtuulliset?
- Onko miehellä mahdollisuudet edetä uralla perhe-elämään panostamisesta huolimatta? (SEFE-verkkosivut 2014.)

Ruotsissa Haas ja Hwang (1995) ovat tutkineet laajasti erilaisten työpaikkojen kulttuuria isyyden näkökulmasta. Heidän tutkimusaineistonsa koostui mm. 200 Ruotsin suurimman yrityksen henkilöstöjohtajien kyselyvastauksista sekä myös työntekijöiden haastatteluista. Tulosten mukaan isä ei juurikaan kannustettu perhevapaiden pitoon, mutta vain harvat yritykset suhtautuivat niihin kielteisesti. Miesten työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen koettiin tärkeäksi vain 15 prosentissa yrityksistä. Positiivisesti perhevapaalle jäävän suhtauduttiin kuitenkin 25 prosentissa yrityksistä. Näillä työpaikoilla isien vanhempainvapaalle jäänti oli yleisintä. Tutkimuksen perusteella on hahmoteltu isäystävällisen yrityksen muotokuvaa, joka seuraavassa taulukossa:

Taulukko 2. Isäystävällisen yrityksen muotokuva (Haas & Hwang 1995, Huttunen 2001b, 204-205).

Isyysloma oikeudesta tiedottaminen ja kannustaminen sen käyttöön aina ylintä johtoa myöten	Myönteinen asenne perheelliseen työntekijään ja lasten varhaisvuosien merkityksen tunnustaminen työntekijän elämälle	Työsuorituksen parantuvat ja työntekijä sitoutuu yritykseen perhe-elämään panostamisen myötä
Kehitellyt viralliset/ epäviralliset työn ja perheen yhteensovittamisen toimintatavat	Tavallista suuremmat joustot yksittäistapauksissa, jos työntekijän perhetilanne niin vaatii, jos yrityksen kannalta kohtuudella mahdollista	Perhevapaiden myöntöisten puolien näkemien henkilöstöpolitiikalle

4 JOHTAMINEN

Johtaminen ja johtajuus ovat käsitteinä moniselitteinen ilmiö, joiden määrittelyyn ja luokitteluun löytyy kirjallisuudesta satoja esimerkkejä. ”Johtajuudella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka edistää ryhmän päämäärään pääsyä”, toteaa Esa Pohjanheimo (2012). Iris Aaltio (2008, 41) puolestaan määrittelee johtajuuden kokemuksen kautta. Kunkin meistä tietää omalla tavallaan, mitä johtajuus on. Johtamisessa on pääasiallisesti kysymys ihmisten välisistä sosiaalisista suhteista. Johtajan täytyy olla kiinnostunut työntekijöiden tekemisestä ja heidän kehittämisestään, näkee Aaltio. Johtaminen on ennen kaikkea käyttäytymistä, toteaa puolestaan Unto Pirnes (2003, 14). Johtaja vaikuttaa omalla käyttäytymisellään työntekijöidensä työhaluun sekä ammatillisiin valmiuksiin.

Johtaminen on onnistunutta ja tehokasta johtajan käyttäytymisen ollessa tarkoituksenmukaista sekä kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa (Pirnes 2003, 14). Johtajana pärjätäkseen täytyykin kyetä ratkaisemaan organisaatiossa ilmeneviä erilaisia monimutkaisia sosiaalisen kanssakäynnin ongelmia (Mumford, Zaccaro, Harding, Jabocs & Fleishman, 2000). Työntekijät myös opettavat johtajaansa, jos vain on valmis ottamaan oppia vastaan. (Aaltio 2008.) Scott Drouillard ja Brian Kleiner (1996) toteavat että hyvällä johtamisella on oltava moraalinen perusta ja vaikka johtajuus on osittain sisäsyntyistä sitä voi myös oppia ja kehittää.

4.1 Organisaatiokulttuuri ja johtajan rooli

Organisaatiokulttuurilla on tärkeä merkitys sillä se on vahva, piilevä ja osin tiedostamaton voima, joka säätelee yksilöiden sekä ryhmän käyttäytymistä, toteaa Edgar H. Schein. Kulttuuriset elementit määrittävät myös organisaation strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Kulttuuriset taustatekijät määrittävät myös organisaation johtajien arvoja ja ajatusmalleja. Organisaatiokulttuuri ulottuu sekä syvälle että laajalle ja on hyvin pysyvä ja vaikeasti muutettava. Organisaatiokulttuuri ilmenee kolmella eri tasolla, joista osa on näkyviä ja osa näkymättömiä. Ensimmäisellä artefaktien tasolla organisaatiokulttuuri on helppo havaita, mutta vaikeampi tulkita. Siihen kuuluvat näkyvät organisaation rakenteet ja prosessit eli se mitä eri organisaatioista voi aistia välittömästi. Toisella ilmaistujen arvojen tasolle kuuluvat strategiat, päämäärät ja filosofiat eli ilmaistut perusteet toiminnalle. Kolmannelta yhteisten piilevien oletusten tasolta löytyy arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. Nämä syvällä olevat pohjimmaiset perusoletuksiset sisältävät tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. (Schein 2009, 29, 30-41.)

Johtaja vaikuttaa kaikella toiminnallaan organisaationsa kulttuuriin ja hän voi muokata kulttuuria omalla esimerkillään. Johtaja voi vaikuttaa kulttuuriin monin tavoin, kuten muokkaamalla toimintatapoja tai tekemällä uudenlaisia rekrytointipäätöksiä. Päätösten vaikutukset voivat kuitenkin olla odottamattomia ja niitä voi olla vaikea ennakoida. Organisaatiokulttuuri myös muokkaa johtajaa, sillä tämä samaistuu johtamansa organisaation kulttuuriin hyvin voimakkaasti. (Mantere 2014.)

Johtajan roolin omaksuminen vaatii oman identiteetin uudelleen määrittelyä joka heijastuu myös henkilökohtaisen identiteetin puolelle. Johtajanrooliin omaksuminen ja siihen kasvaminen voi viedä aikaa kuukausista jopa vuosiin. Rooliristiriitaa voi synnyttää useiden erilaisten roolien välillä tasapainoilu. Työpaikalla voi johtajanroolin lisäksi toimia myös työntekijän tai asiantuntijan roolissa ja lisäksi tulevat kaikki työn ulkopuolisen elämän roolit kuten isyys. (Pohjanheimo 2012, 61-62; Pirnes 2003, 117-118.) Oma valinta ja roolien tiedostaminen nouseekin ydinasiaksi. Johtajan on tiedostettava missä roolissa kulloinkin toimii ja osattava välittää tämän myös muille.

Johtajanroolin vaikeutena monilla on riittävän jämakkyuden omaksuminen. Jämakkyyttä johtamistyössä tarvitaan erityisesti epämiellyttävien päätösten tekemisessä, asioiden rajaamisessa, negatiivisen palautteen antamisessa ja risti-

riitojen selvittelyssä. Myös organisaation erilaiset johtamisroolit luovat oman haasteensa. Nykypäivän organisaatioissa johtaminen on jaettu monen eri roolin ja henkilön kesken, joiden valta- ja vastuusuhteet vaihtelevat eri tilanteissa. Johtajanrooli ei näin ole aina samanlainen vaan muuttuu ja hioutuu erilaisten tilanteiden mukana. (Pohjanheimo 2012, 61-69)

4.2 Johtajuus ja sukupuolistereotyyptit

Mytologiassa sankaruus ja johtajuus ovat aina olleet miesten toimintamalleja, toteaa Iris Aaltio-Marjosola. Maskuliinisen etiikan käsitteen mukaan miehillä on kykyjä jotka, tekevät heistä naisia parempia johtajia. Miehet kykenevät suunnittelemaan ja hoitamaan isoja kokonaisuuksia jättäen tunteet pois työstä sekä päätöksen teosta. (Aaltio-Marjosola 2001.) Johtamisteoriat ovatkin kautta aikojen korostaneet puhtaasti miehisiä arvoja eikä naisten ominaisuuksia ole nähty johtajuudelle sopiviksi. Johtamisessa on kuitenkin alettu hiljalleen korostaa myös feminiinisiä arvoja, jolloin naisissa piilevät kyvyt ovat alkaneet päästä esille. Naisten ei ole enää tarvinnut sopeutua miehisiin arvoihin vaan he ovat pystyneet muuttamaan johtajuuden mallia ja koko organisaatiokulttuuria. (Piha 2011, 95). Johtamistaidon opiston tutkimuksen (2005) mukaan myös nuoren polven miesjohtajien johtamisominaisuudet ovat muuttumassa enemmän feminiinisiä arvoja sisältäviksi. Aaltio-Marjosolan (2001) toteaaakin koko liike-elämän ja sen johtajuuden olevan muuttumassa yhä enemmän kohti feminiinisiä arvoja.

Naiset ja miehet eroavat toisistaan biologisesti sukupuolen perusteella, mutta myös kulttuuri määrittää miten ja millaisissa rooleissa nainen ja mies voivat toimia. Naiset ja miehet saavat ympäristöstään kulttuurihistorian ja kokemuksen muovaamia malleja, joiden mukaan he toimivat syntymästään asti, toteaa Iris Aaltio-Marjosola (2001.) Sosiaalista sukupuolta tai kulttuurista sukupuolta kuvataan usein lainasanalla "gender". Sosiaaliseen sukupuoleen kuuluu kiinteästi maskuliinisuus ja feminiinisyys, jotka ovat sosiaalisen sukupuolen kaksi eri puolta. Johtamistyössä maskuliinisuudella viitataan yleisesti miessukupuolen edustamiin representaatioihin. Naisten esittämät representaatiot ovat yleisesti nähty feminiinisuuden alle kuuluviksi. (Kangas 2013 , 14) Maskuliinisen ja feminiinisen johtamistavan ominaisuudet olen esitellyt taulukossa kolme. Pines, Dahan-Kalev & Ronen totesivat tutkimuksessaan johtajan feministisen ajattelun olevan yhteydessä demokraattisiin asenteisiin ja johtajan tasa-arvoiseen suhtautumiseen työntekijöihinsä riippumatta johtajan sukupuolesta. Myös tutkimuksen mukana olleista miesjohtajista monet omasivat feminiinisiä ominai-

suuksia. Miesten feministinen ajattelu voisi siis myös muuttaa johtamiskulttuuria tasa-arvoisempaan suuntaan. Kaikki johtajat niin nais- kuin miesjohtajatkin voivat omalla toiminnallaan olla uudistamassa perinteistä maskuliinista johtamiskulttuuria. (Pines, Dahan-Kalev & Ronen 2001).

Taulukko 3. Maskuliinisen ja feminiinisen johtamistavan ominaisuudet (Cook & Rothwell 2000, Piha 2011).

Maskuliiniset ominaisuudet	Feminiiniset ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> - toimintaorientoituneisuus - kilpailuhalu - visiointikyky - kekseliäisyys - riskinottokyky - tavoiteorientoituneisuus - status quon haastaminen - halu olla paras - keskittyminen, fokusointi - rakenne ja muoto 	<ul style="list-style-type: none"> - ihmissuhdekeskeisyys - keskusteleavuus - kuunteleminen - valmentaminen - paradoksinen ymmärtäminen - vuorovaikutus - sosiaalinen kyvykkyys - ryhmätyötaidot - monitaitoisuus - erilaisuuden/ erikoislaatuisuuden hyväksyminen

Johtajuutta ja sukupuoli stereotypioita voidaan tarkastella myös organisaatio-psykologialähtöisesti erottelemalla transaktionaalinen ja transformationaalinen johtamistyyli. Ronit Karkin (2004) mukaan transaktionaalisessa johtaminen nähdään työntekijöiden kanssa tapahtuvina työsarjoina, joissa hyvistä suorituksista palkitaan ja huonoista rangaistaan. Transformationaalisessa johtamistyyliä johtaja asettaa suurempia päämääriä ja saa näin saa työntekijät ylittämään vain oman etunsa tavoittelun ja pyrkimään kohti yhteistä päämäärää. Transaktionaalinen johtaminen korostaa näin stereotyyppisesti maskuliinisia ominaisuuksia ja transformationaalinen puolestaan feminiinisiä ominaisuuksia. Anna-Maija Lämsä (2008) kuten myös Sarah Burke ja Karen Collins (2001) näkevät palkkioita ja rangaistuksia sisältävän transaktionaalisen johtamisen olevan usein miesten omaksuma toimintatapa. Innoittamiseen ja motivoimiseen perustuva transaktionaalinen johtaminen taas naisten. Johtamistyylien erot korostuvat etenkin muutos tilanteissa. Transaktionaaliset johtajat yrittävät viedä muutosta läpi pakolla itse etulinjassa. Transformationaaliset johtajat puolestaan antavat työntekijöiden näyttää tietä ohjaten ja esimerkkiä näyttämällä. (Lämsä 2008.)

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 16) erottelee asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership). Näillä käsitteillä on yhteneväisyyk-

siä, kuten vaikuttaminen, ihmisten kanssa työskenteleminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Nämä kaksi eroavat toisistaan siten että ”management” on tehtävä suuntautuneisuutta ja ”leadership” puolestaan suuntautuu ihmisiin. Pauli Juuti (2008) toteaa johtajien erilaisten arvopohjien heijastuvan suoraan heidän tapaansa johtaa. Hän toteaa ”management”-tyylisen johtajuuden olevan enemmän miesten tapa toimia ja ”leadership”-tyylinen johtajuus taas enemmän naisten toimintamuoto. ”Management”-tyyliseen johtajuuteen kuuluvat Juutin mukaan suorittaminen, pakko ja käskyttäminen.” Leadership”-tyylinen johtajuus taas on suhteiden luomista, yhdessä kasvamista ja henkilöstön motivointia. Pentti Sydänmaanlakka korostaa että tämän päivän monimutkaisessa johtamisympäristössä toimittaessa tarvitaan molempia tapoja. Nykyajan älykkäässä johtajuudessa tulee siis yhdistää sekä miesten ”management” että naisten ”leadership” niin, että asioita ja ihmisiä johdetaan samanaikaisesti. (Sydänmaanlakka 2004, 16.)

Viime vuosina keskustelua on herättänyt naisten ja miesten johtamien yritysten väliset kannattavuus erot sekä erot johtamisosaamisessa. Elinkeinoelämän valtuuskunnan (Evan) analyysi vuodelta 2007 käsitti 14 000 suomalaisen yrityksen kannattavuustiedot. Pääoman, investointien tuottoasteen ja liikevoittoprosentin mukaan naisten johtamat yritykset olivat reilun prosenttiyksikön verran miesten johtamia yrityksiä parempia. Näin vielä senkin jälkeen kun toimiala- ja kokoerot sekä muut mahdolliset kannattavuuteen vaikuttavat tekijät oli huomioitu. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007.) Johtamistaidon opiston tutkimuksessa vuodelta 2005 myös nais- ja miesjohtajien johtamisominaisuuksissa oli merkittäviä eroja. Naisjohtajat olivat johtamisominaisuuksiltaan kaikilla ulottuvuuksilla miehiä parempia. (Tiede-lehti verkkojulkaisu 2008.) Myös muualla maailmassa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia (esim. Bass & Avolio 2006; Burke & Collins 2001). Asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen sillä myös hyvin vastakkaisia tutkimustuloksia löytyy. Ruotsalaisen yrittäjäjärjestön tekemässä laajassa selvityksessä naisten johtamien yritysten liikevoittoprosentti oli 12-17 prosenttia pienempi kuin miesten johtamien yritysten. Yrityksen koko, toimiala, ikä ja vakavaraisuus eivät selittäneet havaittua eroa. Erolle haettiin selitystä johtajien erilaisesta koulutustaustasta sekä organisaatioiden talouden painopisteistä. (Helsingin Sanomat 2014.)

4.3 Äitiys ja johtajuus

Isyyttä tarkastellaan lähes aina suhteessa äitiyteen sillä yhteiskunnallisina asemina, kulttuurisina mielikuvina sekä miehille ja naisille ajateltuina toimintoina nämä kaksi käsitettä ovat lähes erottamattomasti sidoksissa toisiinsa. Kuten maskuliinisuus määräytyy aina suhteessa feminiinisyyteen, myös isyys määräytyy suhteessa äitiyteen. (Kolehmainen & Aalto 2004, s. 12, 14.) Seuraavaksi käsittelen lyhyesti äitiyttä ja johtajuutta antamaan näkökulmaa isyyden ja johtamisen suhteelle.

Kirsi Pihan (2006) teoksessa Äitijohtaja 20 suomalaista johtajanaista kertoo perheen ja työn yhteensovittamisesta sekä analysoivat mitä äitiys on antanut heidän johtajuudelleen. Haastatellut naisjohtajat ovat kokeneet johtajuuden yleisesti positiivisena asiana, joka antaa enemmän kuin ottaa. Elämä työn ulkopuolella koetaan työtä rikastuttavaksi ja edistäväksi. Naisjohtajat näkevät äitiyden elämäkokemuksena, joka kehittää ja koului monia johtajuudelle hyödyllisiä ominaisuuksia ja kykyjä. Tärkeimpänä naiset mainitsevat ihmissuhdetaidot, kuten motivointikyky ja toisten ymmärtämys sekä kunnioitus, kärsivällisyys, taito vaikuttaa muihin ja kehittää heitä, epäonnistumisten sietäminen sekä kyky antaa palautetta. Näiden taitojen lisäksi naisjohtajat näkevät äitiyden kehittäneen organisointikykyä ja erityisesti kykyä hoitaa useita asioita samanaikaisesti. Pharmaciaan toimitusjohtaja Riitta Scheiman toteaaakin että ”Lasten saaminen on sitä parasta johtajakoulutusta. Lapselle ei voi antaa potkuja tai siirtää häntä toiseen organisaatioon, vaan lapsen kanssa pitää aina luoda uskoa ja ajatella positiivisesti.” (Piha 2006.)

Samansuuntaisia tuloksia sai myös Iris Aaltio-Marjosola (2001) haastatellessaan suomalaisia seniorinaisjohtajia heidän uraansa ja perhe-elämäänsä liittyen. Seniorinaisjohtajat kokivat äitiyden henkilökohtaisesti tärkeänä asiana joka oli opettanut ja antanut heille paljon. Perhe toi toisenlaista ulottuvuutta työn rinnalle ja antoi näin kokonaisuuden tunnetta elämäkenttään. Kaikki seniorinaisjohtajat olivat pohtineet äitiyttään paljon etenkin työuran ja äitiyden yhdistämisen vaikeuden herättämiä syyllisyyden tunteitaan. Perheen ja työn yhteensovittamisen kannalta verkostot nousivat merkittävään rooliin. Omalle perheelle sopivia käytäntöjä ja toimintamalleja hakemalla oli saatu kehitettyä toimiva kokonaisuus.

4.4 Isyys ja johtajuus

Johtajien suhdetta lapsiinsa sekä isyyden merkitystä on tutkittu todella vähän vaikka perhe-elämää ei voi millään täysin erottaa työelämästä toteavat Aaltio-Marjasola ja Lehtinen (1998). Äitiys nähdään naisjohtajalla positiivisena sekä kehittävänä asiana, mutta entä isyys? Ruotsissa perheellinen mies nousee johtotehtäviin todennäköisemmin, kuin lapseton kollegansa. Naisten äitiydellä puolestaan ei ole nähtävillä samanlaista vaikutusta. (Bygren ja Gähler 2007). Isyyttä ei myöskään työelämässä koeta uhkana, kuten äitiys monesti nähdään (Kugelberg 2006). Miesjohtajien menestykseen uraan liitetään edelleen perinteinen käsitys ydinperheestä, jossa mies luo uraa kodin ulkopuolilla ja nainen huolehtii perheestä ja kodista miestänsä tämän uralla tukien. (Heikkinen 2014.)

Emilia Kangas (2013) on tutkinut johtajuuteen ja isyyteen liitettyjä olettamuksia kriittisen johtamistutkimuksen keinoin. Kankaan haastattelemien miesjohtajien kokemuksista nousi esille neljä isyysdiskurssia: ansaitsija-isyys, lapseen sitoutunut ja sitoutumaton isyys sekä uusi isyys. Jokainen diskurssi hahmottaa omalla tavallaan suomalaisten miesjohtajien isyyttä ja rakentaa omanlaisensa sosiaalisen sukupuolen. Maskuliinisimmat diskurssit olivat ansaitsija-isyys ja sitoutumaton isyys. Uusi isyys diskurssi taas puolestaan oli selkeästi perinteisestä maskuliinisuudesta poikkeava ja lähempänä perinteistä äitiyttä. Kangas toteaa muutoksen alkaneen miesten monimuotoisemman isyyden ja johtamisen käytännöissä. Monilla miesjohtajilla onkin nykyaikana halu olla tasavertaisia vanhempia vaativasta työstä huolimatta.

Dahl, Dezso` ja Ross (2012) tutkivat laajalla otoksella miesjohtajan isäksi tulon vaikutusta tanskalaisten yritysten työntekijöiden ansioihin vuosien 1996 ja 2006 välisenä aikana. Tutkimuksessaan he totesivat miesjohtajien maksavan vähemmän avokätisesti alaisilleen lapsen syntymän ja isäksi tulon jälkeen. Tyttären syntymällä oli vähemmän negatiivisia vaikutuksia alaisten palkkaukseen, kuin pojan syntymällä. Naisalaisten palkkaus kärsi selkeästi vähemmän kuin miesalaisten. Johtajat maksoivat puolestaan itselleen enemmän palkkaa isäksi tulon myötä, erityisesti saadessaan pojan.

Suvi Heikkinen (2014) selvitti tutkimuksessaan puolisoiden roolin merkitystä johtajien uran kannalta. Puolison ja kodin merkitys näyttäytyi uralle monivivahteisempi kuin aikaisemmin on ymmärretty. Puolison tarjoama psykososiaalinen tuki osoittautui merkittäväksi ja ehdottoman tärkeäksi miesjohtajan uran kannalta. Organisaation ei nähty kykenevän vastaavaa tukea tarjoamaan. Heikki-

sen mukaan perinteiset tiukat sukupuoliroolit vaikeuttivat johtajien uran luontia sekä työn ja perhe-elämän yhdistämistä. Joustavien sukupuoliroolien hän taas näki tuovan lisää tyytyväisyyttä niin johtajan työ kuin perhe-elämäänkin.

Aaltio-Marjasola ja Lehtinen (1998) toteavat johtajan omilla lapsuuden kokemuksilla olevan merkitystä siihen kuinka he toimivat työelämässä ja johtajina. Isyyden roolimalli voi vaikuttaa esimerkiksi johtajien kommunikaatioon työssään. Warner (1991) puolestaan osoitti että oppimista tapahtuu myös toisinpäin, lapsilta vanhemmille. Tyttären saaneet isät pystyivät kehittämään erityisesti nykypäivän työelämässä tarvittavia feminiinisiä kykyjä. Vanhemmuuden myötä opitut taidot voivat Aaltio-Marjosolan (2001) mukaan olla hyödyksi sellaisissa johtamistehtävissä, joissa tarvitaan erityisesti tiimityöskentelyä, visionäärisyyttä sekä mielikuvitusta. Miesjohtajat ovat kuitenkin tottuneet erottamaan yksityiselämän ja työn toisistaan. Johtajina voivatkin todella kehittyä ne, jotka tunnistavat isyyden tärkeyden sekä oppivat yhdistämään työn ja perheen toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. (Aaltio-Marjasola & Lehtinen 1998.)

Pentti Sydänmaanlakka (2004) korostaa sosiaalisen kunnan ja erityisesti perheen merkitystä johtamisen taustalla. Sosiaalinen kunto on käsitteenä lähellä tunneälyn käsitettä. Suhde puolisoon ja lapsiin tulee olla kunnossa, jotta johtaja kykenee keskittymään täysipainoisesti työhönsä. Myös Unto Pirnes (2003, 9) toteaa perheen vaikuttaneen hänen johtajana kehittymistä koskevaan ajattelunsa. Pirnes myös kuvaa oman isovanhemmuutensa tuoneen mukana arvokkaita oppimiskokemuksia tukemisen ja kannustamisen merkityksestä. Niemelän (2011) tutkimuksessa isyyden ja perheen suhteesta miesjohtajat nostivat esille isyyden tuomien kokemusten muuttaneen heidän arvomaailmaansa, maailmankuvaa sekä persoonaa kokonaisvaltaisesti. Useat miehet kokivat isyyden henkisen kasvun ja kypsymisen vaikuttaneen myös johtajana toimimiseen. Johtamiseen oli tullut laaja-alaisuutta sekä ihmisläheisempää otetta. Erityisesti miesjohtajat kertoivat isyyden myötä kykenevänsä samaistumaan helpommin perheellisten työntekijöidensä asemaan.

5 JOHTAMISEN TAITO

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 13) näkee taitavaksi johtajaksi kehittymisen vaativan runsaasti käytännön kokemusta sekä halun nöyrästi oppia kokemastaan. Ilman tätä johtamisen syvällinen ymmärtäminen ei ole hänen mielestään mahdollista. Sydänmaanlakka näkee johtajan kehittymisen alkavan jo lapsena ja se osia ovat mallioppinen, haastavien tilanteiden kohtaaminen sekä tekemällä oppiminen ja reflektointi. (Sydänmaanlakka 2004, 170-173). Unto Pirnes (2003, 149) korostaa, ettei johtajana kehittyminen ole toisten kanssa kilpailua vaan omaa sisäistä kehittymistä. Johtajana kehittymisen mahdollistaa Pirneksen mukaan jatkuva seuranta, arviointi ja palaute. Johtamisen kehittäminen on tärkeää, sillä johtamistyyllillä on todettu yhteys etenkin työntekijöiden työssä viihtymiseen. Tehokkain johtamistyyli ottaa huomioon sekä organisaatiokulttuurin että työntekijöiden taitotason. (Rad & Yarmohammadian 2006.)

Tunneäly on noussut yhdeksi merkittävimmistä johtamisen tehokkuutta mittaavista tekijöistä sekä työkaluksi näiden kehittämisessä. Palmer, Walls, Burges & Stough (2001) toteavat tunneällyn korreloivan useiden transformationaalisten johtamisen alueiden kanssa. Tunneälyä hyödyntävät johtajat omaavat enemmän transformationaalisia puolia ja vähemmän transaktionaalisia puolia. Vaikka rationaalista älykkyyttä ja teknistä osaamista tarvitaan, ei muuttuvassa johtamisympäristössä pärjää ilman tunneälyä, toteavat sekä Daniel Goleman (2003) että Pentti Sydänmaanlakka (2004, 16). Tunneäly on muuttunut nykypäivän johtajalle välttämättömäksi ominaisuudeksi. Tehokkailla johtajilla onkin tutkitusti yksi yhteinen piirre: hyvä tunneäly. Tämä on osoittautunut älykkyyttä ja teknistä osaamista tärkeämmäksi menestystekijäksi. Tunneäly on tärkeää organisaation jokaisella johtamistasolla, mutta mitä ylemmäs organisaatiossa nousee, sitä merkittävämmäksi osaamiseksi se muodostuu. Tunneälykkyyden viisi osa-tekijää johtamistyössä ovat: itsetuntemus, itsesäätely, motivaatio, empaattisuus ja sosiaaliset taidot. Tunneälyä voi onneksi oppia, toteaa Goleman. Prosessi on hidas ja vaatii sitoutumista, mutta sen hyödyt johtajalle ja koko organisaatiolle ovat kuitenkin niin merkittävät että opiskelu kannattaa. (Goleman 2003.)

Johtamisen käytännöt ovat muuttumassa ja voimakas muutos näyttää jatkuvan myös tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa johtajat tulevat tarvitsemaan yhä enemmän sosiaalisia taitoja, tunnekompetenssia, kykyä innostaa ja tukea luovuutta sekä herättää luottamusta, visionäärisyyttä sekä osaamista jatkuvan muutoksen ja uudistumisen hallintaan. (Aaltio 2008, 258.) Johtamistyön väisty-

viä piirteitä tulevat olemaan yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt ja valvonta (Viitala 2002, 99). Johtajana kehittyminen tulee vaatimaan tulevaisuudessa hyvää itsetuntemusta ja omatoiminnan reflektointia sekä aktiivista monimuotoisen palautteen etsimistä oman kehityksen tueksi (Aaltio 2008, 258). Johtajana kehittymisen avuksi on tarjolla useita erilaisia työkaluja kuten Unto Pirneksen (2003) kehittyvän johtajuuden-prosessimalli ja Pentti Sydänmaanlakan (2004) johtajuuden osaamispuu ja sen johtajuusarvio. Sydänmaanlakan johtajuuden osaamispuuhun perustuva johtajuusarvion käsittää 160 väittämää sisältävän lomakkeen. Sen avulla johtaja voi itse arvioida omaa osaamistaan ja saada palautetta. Arvioinnin taustalla on oletus että johtajalla on kyky reflektoida itseään ja omaa osaamistaan melko täsmällisesti. Johtajuusarvio on työkalu omien vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin ja saatu palaute ohjaa näin kasvua kohti parempaa johtajuutta. (Sydänmaanlakka 2004, 161-162.)

5.1 Johtajuuden osaamispuu

Sydänmaanlakan (2004) johtajuuden osaamispuu (kuva. 1) on pitkän kehitystyön tulos ja se pohjautuu neljään konkreettiseen lähtökohtaan. Ensimmäisenä lähtökohtana on ollut Sydänmaanlakan lisensiaatin työnään Helsingin teknilliseen korkeakouluun vuonna 2001 henkilökohtainen taitokarttatutkimus. Tässä tutkimuksessa hän kartoitti neljä henkilökohtaisen tehokkuuden ja hyvinvoinnin osaamisaluetta niin sanotun elämän taitopuu-mallin. Nämä osa-alueet olivat vuorovaikutusosaaminen, tehokkuusosaaminen, hyvinvointiosaaminen ja itsetuottamus. Osa-alueet jakaantuivat vielä 11 osaamiseksi, jotka olivat jämykyys, empatia, vaikuttaminen, avoimuus, tuloksellisuus, päätöksenteko, toimintatarmmo, ajanhallinta, fyysinen kunto, stressinhallinta ja itseluottamus. Sydänmaanlakka koki nämä osaamiset myös johtajuuden kannalta merkittäviksi. (Sydänmaanlakka 2004, 146.)

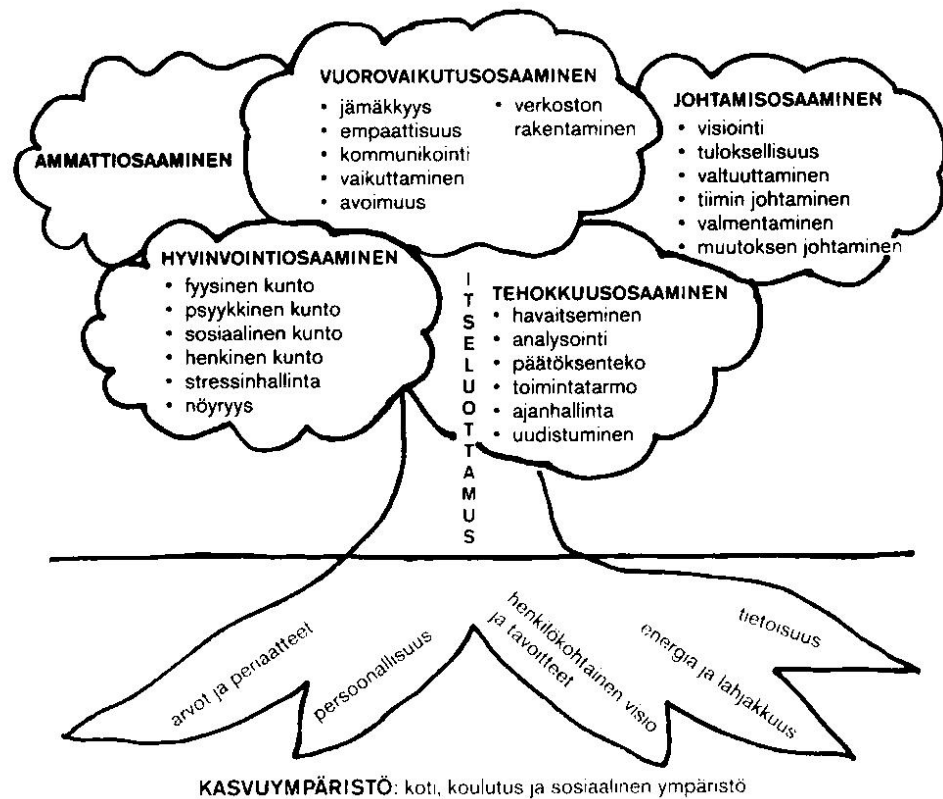
Toisena lähtökohtana johtajuuden osaamispuulle ovat olleet johtamisosaamisten tutkimukset, joista Sydänmaanlakka on hyödyntänyt olennaisimmat tulokset. Hän mainitsee erityisesti vuonna 1973 ilmestyneen David C McClellandin tutkimuksen *“Testing the Competence Rather Than Intelligence”*, jota yleisesti pidetään koko osaamisajattelun lähtölaukauksena. McClelland aloitti osaamisen tutkimuksen, jota useat hänen kollegansa ovat jatkaneet tehden satoja tutkimuksia tältä alalta. Näistä kollegoista Sydänmaanlakka mainitsee erityisesti Richard Boyatzisin, joka julkaisi vuonna 1982 teoksen *“The Competent Mana-*

ger”. Teoksessaan Boyatzis esittää ensimmäisen yleisen viitekehyksen johtajan osaamisesta ja 21 luettelon kohdan käytännön osaamisista. Näiden tutkimusten pohjalta on johtajuuden osaamisen kartoitusta jatkettu aina näihin päiviin saakka ja tätä laajaa tutkimustietoa on Sydänmaanlakka hyödyntänyt oman johtajuuden osaamispuunsa laadinnassa. (Sydänmaanlakka 2004, 146-147.) Kolmantena lähtökohtana Sydänmaanlakka mainitsee lukuisat käytännön esimerkit, joilla yritykset määrittelevät johtamisosaamistaan. Hän näkee että johtamiseen todella panostavat organisaatiot määrittelevät omat kriittiset johtamisosaamisensa. Ne myös panostavat näiden osaamisten kehittämiseen sekä arvioivat johtajiensa osaamista säännöllisesti. Hyvänä esimerkkinä edellisestä Sydänmaanlakka nostaa esille Ahlstromin johtamisprofiilin, joka jakaantuu viiteen osa-alueeseen ja kaikkiaan 20 ulottuvuuteen. (Sydänmaanlakka 2004, 147.)

Neljäntenä lähtökohtana Sydänmaanlakka (2004) on pohtinut mitä mallin vieminen käytäntöön vaatii. Älykäs johtajuus sekä sen vaatima uuden tyyppinen osaaminen edellyttävät uusia taitoja niin johtajilta kuin työntekijöiltäkin. Näistä taidoista hän nostaa esille itsensä johtamisen, hyvän itsetuntemuksen sekä riittävän itseluottamuksen kaiken perustana. Tärkeää on myös oman tietoisuuden laaja-alainen, konkreettinen ja syvälinen kehittäminen sekä uudistuminen. Kyky opettaa ja valmentaa muita sekä verkostoitumisen merkitys kasvaa. Lisäksi korostuvat herkkyyys ja nöyryys yhdessä määrätietoisuuden ja jämäkkyuden kanssa. Siihen liittyvät niin tunne- kuin henkinen älykkyys kuten sielunvoima ja henkinen kunto. Tälle pohjalle on rakentunut Sydänmaanlakan johtajuuden osaamispuu. (Sydänmaanlakka 2004, 147-148.)

Johtamisen osaamispuun lehvistön muodostavat kuusi osa-aluetta, jotka ovat ammattiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, tehokkuusosaaminen, johtamisosaaminen, hyvinvointiosaaminen ja itseluottamus. Nämä sisältävät 26 eri osaamista ja kuvaavat sitä mitä johtaja tekee. Alueet tulevat osittain limittäin ja kattavan näin Sydänmaanlakan (2004) mukaan kokonaisvaltaisesti johtajuusosaamisen kirjon. Johtajuuden osaamispuun juuret muodostuvat viidestä osa-alueesta, jotka ovat arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. Juuret antavat käsitteen johtajuuden taustalla olevasta olemisesta ja kuvaavat millainen johtaja on. Lisäksi puun alla sijaitsee kasvuympäristö, josta puu imee vaikutteita. Tähän ympäristöön kuuluvat koti, koulutus ja sosiaalinen kenttä. (Sydänmaanlakka 2004, 148-149.) Seuraavaksi käyn läpi johtajuuden osaamispuun lehvästön ja rungon osa-alueet, joita olen tässä tutkimuksessa hyödyntänyt.

Kuva 1. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149.)



5.1.1 Ammatillinen osaaminen

Ammatillinen osaaminen tarkoittaa että henkilö sekä suoriutuu työtehtävästä hyvin että pystyy toteuttamaan itseään työssään. Hänen täytyy olla motivoitunut ja hänellä tulee olla selkeät tavoitteet ja riittävä osaaminen. Hänen tulee myös saada palautetta kyetäkseen kehittämään itseään. Työtehtävät täytyy myös kokea haasteellisiksi. Ammatillinen osaaminen vaihtelee eri tehtävissä ja on esimiesasemassa erittäin tärkeää, mutta ei saa kuitenkaan olla ainoa kriteeri johtajaa valittaessa. Johtajan ei aina tarvitse olla organisaation toimialan ammattilainen ja tämä korostuu mitä ylemmäs organisaatiossa mennään. Silloin korostuvat yleisjohtajan osaaminen sekä suurempiin kokonaisuuksiin keskittyminen. Johtamista arvostetaan älykkäissä organisaatioissa sekä toimintona että ammattina ja se nähdään yhtenä organisaation avainosaamisena. Johtotehtäviin valitaan koulutukseltaan ja motivaatioltaan parhaita johtamisen ammattilaisia. (Sydänmaanlakka 2004, 152-153.)

5.1.2 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen on Sydänmaanlakan (2004) mukaan yksi johtajan tärkeimmistä osaamisista. Johtajan on osattava kommunikoida tehokkaasti sekä oltava jämäkkä, mutta myös empaattinen. Avoimuus sekä ihmisiin vaikuttaminen ovat myös tärkeitä. Muutoksen nopeuden ja jatkuvan oppimisen myötä tälle osaamisalueelle on uutena noussut verkoston rakentaminen. Sekä sisäisen että ulkoisen verkoston rakentamisesta on tullut yhä tärkeämpää ja hyvä kontaktiverkosto on osa osaamista. Sydänmaanlakka (2004) jakaa vuorovaikutusosaamisen kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat jämäkkyys, empaattisuus, kommunikointi, vaikuttaminen, avoimuus ja verkoston rakentaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 153-155.)

Jämäkkyys on johtajan kyky kommunikoida vaikeissa tilanteissa positiivisesti. Näin kykenee ilmaisemaan ajatuksensa ja tunteensa suorasti ja rehellisesti toisen ajatukset ja tunteet huomioon ottaen. Empaattisuus merkitsee kykyä asettua toisen ihmisen asemaan ja nähdä asiat hänen näkökulmastaan. Tämä liittyy kykyyn kuunnella ja ymmärtää (sekä hyväksyä) toisten ajatuksia tunteita ja käyttäytymistä. Kommunikointi on kyky tehokkaasti hallita omaa henkilökohtaista viestintäänsä usealla kanavalla. Sen tulee olla selkeää, täsmällistä ja johdonmukaista. Vaikuttaminen eli kyky, tahdonvoima on kyky olla vuorovaikutuksessa toisiin tuloksellisesti ja positiivisesti. Vaikuttamissuhteessa toiseen henkilöön ollaan rationaalisella, tunne- sekä henkisellä tasolla itseensä luottavasti ja jämäkästi. Avoimuus on kyky olla aito oma itsensä. Aito henkilö ei esitä mitään roolia ja tämä aitous on johtamisessa olennaista. Aito henkilö hyväksyy palautteen ja uusia ideoita toisilta ja kykenee näiden avulla uudistumaan sekä käyttämään energiaansa optimaalisesti. Verkoston rakentaminen on kykyä rakentaa ja ylläpitää hyödyllisiä ja ystävällisiä verkostoja ja kontakteja, joista on tai voi olla hyötyä tulevaisuuden työtavoitteiden saavuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2004, 154-155.)

5.1.3 Johtamisosaaminen

Johtamisosaaminen on johtajuuden ydin aluetta ja tyypillisin johtajille. Tämä alue jakaantuu visiointiin, tuloksellisuuteen, valtuuttamiseen, tiimin johtamiseen, valmentamiseen ja muutoksen johtamiseen. Tämän osa alueen uusin tulosloka on valmentaminen (opettaminen, management by teaching). Valmentaminen merkitsee että johtaja ottaa mentorin roolin omassa organisaatiossaan

ja sitoutuu käyttämään aikaa opettaakseen muille johtajille ja esimiehille johtajuutta ja johtamista. (Sydänmaanlakka 2004, 155.)

Visiointi on kykyä kommunikoida, rakentaa visioita ja toteuttaa ne käytännössä. Tuloksellinen henkilö on suoritusorientoinut ja yrittää aina parhaansa. Siihen kuuluvat tehokas toiminta sekä pyrkimys aina parantaa omaa sekä ryhmän suoritusta. Valtuuttaminen on kulkemista kohti jaettua johtamista. Se on kykyä jakaa valtaa ja vastuuta. Se on luottamuksen rakentamista, innostumista ja motivointia sekä valmentamista kohti yksilöllistä vastuun ottoa. Tiimin johtamisen kyky tarkoittaa toimimista johtajana tiimissä niin että se saavuttaa tuloksensa tehokkaasti. Valmentaminen eli opettamalla johtaminen on saada työntekijät kasvamaan ja kehittymään yhä vaativampien tehtävien suorittamiseen. Muutoksen johtaminen on kyky johtaa muutokset systemaattisesti ja tehokkaasti organisaatiossa ja saada ihmiset sitoutumaan niihin. (Sydänmaanlakka 2004, 155-156.)

5.1.4 Tehokkuusosaaminen

Tehokkuusosaamisen osa-alueet ovat varsin perinteisiä ja niiden tarkoituksena on varmistaa toiminnan tehokkuus. Tämä osa-alue koostuu kuudesta osaamisesta, jotka ovat havaitseminen, analysointi, päätöksenteko, toimintatarmo, ajanhallinta ja uudistuminen. Uudistuminen on näistä osa-alueista uusin ja sen merkitys tulee jatkossa korostumaan entisestään. Johtajan tulee pitää huolta omasta oppimistaidostaan ja uudistuttava koko ajan. Hänen tulee olla mallioppija, joka tunnustaa oman keskeneräisyytensä ja myöntää vaikeutensa pysyä mukana muutoksessa. Hänen tämän jälkeen panostaessaan voimakkaasti omaan kehittymiseensä myös muut tulevat perässä. Havaitsemisen taito mahdollistaa tulevaisuuden ennakkoinnin eikä se ole pelkkää rationaalista tiedon keräämistä. Tunneälykkyyden ja henkisen älykkyyden osa-alueelle kuuluvat herkkyyden ja intuition kehittäminen ovat osa havaitsemisen taitoa. Toimintatarmo on kykyä olla uteliaasti läsnä kaikissa tilanteissa. Toimintatarmo on kykyä enrigisoida itsensä ja se nousee merkityksen kokemisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 156-157.)

Havaitseminen eli tiedon etsimisen taito on laaja-alaista, ennakkoluulotonta ja herkkää tiedon hakemista. Hyvä havaitsija hakee jatkuvasti ja uteliaasti uutta tietoa. Analysointi on taito analyttiseen ja konseptuaaliseen ajatteluun. Systemiajatteluun kykenevä henkilö pystyy jäsentämään myös monimutkaisia kokonaisuuksia ja näkemään yhteyksiä osien välillä. Päätöksenteko on kyky sovel-

taa, muokata ja keksiä tehokkaita päätöksentekomenettelyjä. Tähän kuuluu myös kyky hallita nopea päätöksenteko ristiriitatilanteissa. Toimintatarmo on kykyä suunnata energiansa tavoitteidensa saavuttamiseksi mahdollisimman motivoituneesti ja tehokkaasti. Se on täydellistä läsnäoloa hetkessä ja merkityksen löytämistä. Ajanhallinta on tehtävien priorisointia ja kykyä organisoida sekä käyttää aikansa tehokkaasti asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Uudistuminen tarkoittaa monitulkinnallisuutta eli kykyä ymmärtää ja arvostaa erilaisia näkökulmia sekä omien toimintatapojen ja mallien nopeaa muuttamista. (Sydänmaanlakka 2004, 157-158.)

5.1.5 Hyvinvointiosaaminen

Hyvinvointiosaamisen lähtökohtana Sydänmaanlakka (2004) on käyttänyt kehittämäänsä kokonaiskuntoisuuden arviointityökalua. Tämä muodostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Kokonaiskuntoisuuden osaamisalueet jakaantuvat johtamisen osaamispuussa niin että ammatillinen kunto muodostaa oman osaamisalueensa ja muut osaamisalueet sekä stressinhallinta ja nöyryys muodostavat hyvinvointiosaamisen. Sosiaalinen kunto on lähellä tunneälyä ja siitä on aikaisemmin käytetty käsitettä sosiaalinen lahjakkuus. Se on kiinni enemmän ihmissuhdeosaamisesta kuin perinteisestä älykkyydestä. Henkinen kunto on näistä osa-alueista vähiten tutkittu. Henkinen kunto tarkoittaa että oman elämän päämäärät ja tavoitteet sekä tarkoitus ja arvot ovat selkeät ja tiedostetut. Se kuvaa miten tasapainossa ja tietoinen henkilö on itsensä ja oman arvomaailmansa kanssa. Henkisen kunnon merkitys alkaa olla jo enemmän tiedostettu ja myös useamman tutkimuksen kohteena nykyään. Sydänmaanlakka (2004) korostaa myös nöyryyden merkitystä johtajan tärkeänä ominaisuutena. Täytyy tunnustaa oma keskeneräisyytensä sekä elää sopusoinnussa omien vaatimustensa kanssa. Tämä on erittäin tärkeää oman henkisen hyvinvoinnin kannalta. Nöyryyttä ei kuitenkaan pidä sekoittaa nöyristelyyn, joka on kokonaan eri asia. Nöyryys tulee jatkossa korostumaan tulevaisuuden johtajien osaamisena. (Sydänmaanlakka 2004, 158-159.)

Fyysinen kunto on kykyä hallita ja hoitaa omaa kehoaan pysyen terveenä ja hyväkuntoisena noudattaen terveellisiä elämäntapoja. Psyykinen kunto merkitsee kykyä hallita positiivisella tavalla omaa energiaansa ja ajatteluprosesseja. Sosiaalinen kunto on kykyä kehittää ja pitää yllä sosiaalisia suhteita erilaisissa ympäristöissä, kuten kotona ja työpaikalla. Henkilö kykenee tiedostamaan ja huomioimaan käyttäytymisellään omat sekä muiden tunteet. Henkinen kunto

eli tietoisuus on laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä tietoisuutta, joka kuvaa miten tasapainossa henkilö on itsensä kanssa. Stressinhallinta sisältää erilaisia menetelmiä sen hallintaan sekä kyvyn suhtautua myönteisesti stressiin ja ahdistukseen. Nöyryys on kykyä tunnustaa oma keskeneräisyytensä ja rajansa sekä omista virheistä oppimista. Onnistumisenkin keskellä henkilö onnistuu ylläpitämään tietyn vaatimattomuuden.

5.1.6 Itseluottamus

Itseluottamus on kykyä arvostaa riittävästi itseään ja sillä on keskeinen rooli johtajuudessa. Se kertoo miten positiivisena henkilö näkee tämänhetkisen tapansa ajatella, tuntea ja toimia. Riittävä itseluottamus on edellytys oman toiminnan kehittämiseksi, omalta mukavuusalueelta poistumiselle ja rohkeudelle kokeilla uutta ja ottaa riskejä. Sydänmaanlakka (2004) analysoi itseluottamusta syvällisemmin taitokartta tutkimuksessaan ja huomasi se jakaantuvan viidelle osa-alueelle. Nämä osa-alueet ovat: 1. sisäinen varmuus 2. ekstraversio eli itseluottamus sosiaalisissa tilanteissa 3. itsensä ja muiden hyväksyminen 4. myönteisyys ja positiivinen asenne sekä 5. tahdonvoima ja johtajuus. Johtajalle nämä eri osa-alueet ovat äärimmäisen tärkeitä, jotta hän kykenee toimimaan pitkässä juoksussa. Sydänmaanlakka (2004) onkin sijoittanut itseluottamuksen johtajuuden osaamispuun runkoon sillä se korreloibpositiiviseati kaikkien muiden osa-alueiden kanssa. Mitä parempi itseluottamus johtajalla on sitä paremmin hän onnistuu myös muilla osa-alueilla. Näin itseluottamus kantaa ja mahdollistaa myös muita osa-alueita. Huono itseluottamuksen omaava johtaja vetää helposti roolia. Hän on epävarma ja stressaantuu helposti. Asioiden objektiivinen havainnointi on hänelle vaikeaa ja aiheuttaa ongelmia päätöksenteossa. Huono itsetunnon omaava voi joutua helposti epäonnistumisen negatiiviseen kierteeseen. Positiiviseen kierteeseen voi päästä vain omaa itseluottamusta parantamalla. (Sydänmaanlakka 2004, 160-161.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, MENETELMÄT JA TULOSTEN ANALYSOINTI

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa miesjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä johtamistyön ja isyyden suhteesta. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä miesjohtajien isyyden ja johtamistyön suhteesta sekä isyyden vaikutuksesta johtamistyöhön. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen vastaten seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millaisena isyyden ja johtamistyön suhde merkityksellistyy miesjohtajien näkemyksissä ja kokemuksissa?

6.2 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kokoaminen

Teoriaosuuden olen kerännyt kesän ja syksyn 2014 aikana tutkimusongelmani pohjalta ennen aineistonkeruuta ja analyysia. Teoriaosaa täydensin vielä syksyn 2015 kuluessa aineiston analyysin jälkeen. Tehdessäni tiedonhakua eri tietokannoista käytin eniten hakusanoina suomenkielisiä termejä: isyys, johtajuus, miesjohtaja, johtamistaidot ja englanninkielisiä termejä: fatherhood, leadership, management, leadership skills, male managers. Käyttämiäni tietokantoja olivat Linda, ARTO, Melinda, Aapeli, Pubmed, ASE, Emerald ja Business Suite (pro Quest). Lisäksi hyödynsin hakukoneena perinteistä Googlea. Vapaa sanahaku Googlella osoittautui yllättävän tehokkaaksi, koska tutkimukseni aihealue sivuaa useita eri tieteenalogoja. Työni teoriaosuus nojaa kansalliseen sekä kansainväliseen tutkittuun tietoon ja kirjallisuuteen isyydestä ja johtamisesta. Kansainvälisyys korostuu työni teoriaosuudessa sillä suomalaista tutkimustietoa miesjohtajien isyydestä on toistaiseksi vielä hyvin vähän. Näin kansainvälisyys kattaa koko työni eikä ole koottu vain yhden otsikon alle.

6.3 Tutkimusaineisto ja sen hankinta

Tutkimus aineisto koostuu 9 miesjohtajan yksilöhaastattelusta. Haastateltavat valitsin harkinnanvaraisella otantamenetelmällä ns. eliittiotannalla. Tämän perusteella pyysin tutkimukseen mukaan sellaisia henkilöitä, joilta uskoin saavani parhaiten tietoa tutkimastani ilmiöstä. Haastattelut sovin puhelimitse ja jokaisen haastattelun järjestin sekä kävin suorittamassa henkilökohtaisesti. Haastatteluja sopiessani sekä tapaamisen aluksi varmistin vielä henkilön sopivuuden tähän tutkimukseen. Jokaisen haastateltavan tuli olla isä ja työskennellä johta-

mistehtävissä. Isyyden kriteerinä käytin biologista isyyttä sekä lasten huoltajuutta. Mahdolliset adoption kautta isäksi tulleet sekä isäpuolet rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lähetin jokaiselle haastateltavalle varmistuksen haastattelun ajankohdasta sekä tutkimuksen aiheen ja teemat noin viikkoa ennen tapaamista sähköpostilla. Haastateltavat valittiin niin että he edustaisivat mahdollisimman erilaisia johtamisenaloja. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ylimmässä tai keskijohdossa. Haastateltavat työskentelivät turvallisuuden, teollisuuden, elintarvike, matkailun ja ravitsemisen, terveydenhuollon, energiateollisuuden, teknologiateollisuuden sekä rahoituksen aloilla. Haastattelut suoritin haastateltavien työpaikalla heidän työpäivänsä aikana. Haastatteluita varten saatiin aina käyttöön kokoustila tai haastateltavan työhuone. Näin haastattelutilanne saatiin rauhoitettua ja mahdollisimman monet häiritsevät tekijät poistettua. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto vaihteli 30:tä minuutista puoleentoista tuntiin.

Jokainen haastateltava työskenteli kyseisellä hetkellä johtamistehtävissä. Haastateltavien ikä vaihteli 35-52:n vuoden välillä. Haastateltuja johtajia oli niin uransa alku-, keski- kuin loppuvaiheiltakin. Heidän työuransa pituus vaihteli 7-20 vuoden välillä. Kaikki haastateltavista elävät tai olivat eläneet suurimman osan ajasta lastensa kanssa samassa taloudessa lasten ollessa huollettavia. Jotkut haastateltavista olivat eronneet lastensa äidistä. Lasten lukumäärä vaihteli yhdestä kolmeen ja iältään aina vastasyntyneestä täysi-ikäisiin asti. Uran myöhemmässä vaiheessa olevilla miehillä osa lapsista oli jo muuttanut pois kotia. Haastatteluissa käsiteltiin kuitenkin kaikkien kohdalla uraa kokonaisuutena myös aikaa, jolloin lapset olivat nuorempia ja asuivat kotona. Haastateltavia johtajia oli sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Useat haastateltavista olivat työskennelleet useissa eri organisaatioissa ja tehtävissä sekä osa myös ulkomailla työuransa aikana.

6.4 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta käytetään pääsääntöisesti kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta tai ei ole teoriaa, joka ilmiötä selittäisi. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään kuten määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja selvittämään sen merkitys ja tarkoitus. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys. (Kananen 2014, 16-18.) Laadullinen tutkimus oli selkeä valinta, koska halusin kartoittaa henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä. Aiheena isyys ja johtajuus ovat myös vielä

kovin tutkimaton mikä oli myös syynä laadullisen tutkimuksen valintaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli jo saatu viitteitä isyyden ja johtajuuden suhteen moninaisuudesta minkä vuoksi myös koin ettei määrällinen tutkimuksen olisi sopiva valinta.

Tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Haluttaessa tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista on juuri teemahaastattelu sopiva valinta. (Kananen 2014, 76.) Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta suunnitellut teemat keskustelunomaisesti. Teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä puhuta asioista samassa laajuudessa. Ennalta määrätyt teemat pyritään kuitenkin keskustelemaan kaikkien haastateltavien kanssa jättäen silti tilaa henkilöiden vapaalle puheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006, 58-59.) Teemahaastattelu valittiin tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi koska sillä pystyttiin saamaan mahdollisimman monipuolista ja laajaa tietoa aiheesta. Lomakehaastattelu olisi antanut tämän tutkimuksen kannalta liian suppeaa tietoa ja avoin haastattelu puolestaan olisi keskittynyt liikaa vain muutamalle jo aikaisemmin tutkitulle osa-alueelle. Teemahaastatteluissa käsiteltävät teemat tulivat Pentti Sydänmaanlakan (2004) kehittämästä johtajuuden osaamispuusta.

Laadullisen tutkimuksen aineistolle on tunnusomaista sen vuoropuhelu tutkijan kanssa. Aineisto tarjoaa harvoin suoraa vastausta tutkimusongelmaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006, 77-78.) Laadulliselle aineistolle tunnusomaisia piirteitä Alasuutarin (1993, 67) mukaan ovat: ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Kullakin haastateltavalla on oma tyyliä kertoa asioista. Monitasoisuutta tässä tutkimuksessa ilmensi haastatteluissa kertynyt suuri tietoa määrä, jolla kaikilla ei ollut merkitystä tutkimusongelman kannalta. Näin aineistosta täytyi poimia tutkimuksen kannalta oleellinen informaatio. Kompleksisuutta tämän tutkimuksen aineistoon tuo sen runsaus sekä kielellinen monimerkityksellisyys. Vastauksista voidaan tehdä yksittäistä vastausta laajempia tulkintoja kiinnitettäessä huomiota esimerkiksi vastaajan sanavalintoihin tai äänen sävyihin. Yksittäisen vastauksen pohjalta ei kuitenkaan voi mennä tekemään liian jyrkkiä tulkintoja vaan haastatteluja tuli myös tarkastella kokonaisuuksina.

6.5 Litterointi ja sisällönanalyysi

Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Aineiston hallitsemiseksi ja analysoimiseksi kirjoitetaan se yleensä tekstinkäsittelyohjelmalla helpommin työstettävään muotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. 81) Litteroinnit suoritin kevään ja alkukesän 2015 aikana. Haastatteluaineiston litteroin sanatarkasti Microsoft Word-dokumenteiksi. Haastateltavilta kertyneet aineistot vaihtelivat laajuudeltaan kolmesta kuuteen sivuun ja olivat yhteensä noin 35 dokumenttisivua. Jo litteroinnin yhteydessä kirjasin ylös aineiston herättämiä ajatuksia sekä kokosin miellekarttaa teemoittain.

Litteroinnin jälkeen aloitin aineiston analysoinnin sisällönanalyysillä kesällä 2015. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Periaatteessa kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysi etenee yksinkertaisimmin seuraavien kuuden vaiheen mukaan:

1. päätetään mikä aineistossa kiinnosta
2. käydään aineisto läpi ja erotellaan nämä asiat
3. kaikki muu jätetään pois
4. merkityt asiat kerätään yhteen erilleen muusta aineistosta
5. aineisto teemoitellaan, luokitellaan tai tyypitellään
6. kirjoitetaan yhteenveto

Sisällönanalyysin vaikeutena on aineiston rajaaminen. Aineistosta löytyy yleensä useita kiinnostavia näkökohtia, joista täytyy valita juuri kyseisen tutkimuksen kannalta oleellinen. Kaikkia asioita ei voi nostaa esille yhden tutkimuksen puitteissa vaan on valittava jokin tarkkaan rajattu ilmiö. Valinta suoritetaan tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusongelman ja tutkimustehtävän mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-94.) Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä eli induktiivista tai teorialähtöistä eli deduktiivista. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tukeudutaan tiettyyn teoriaan tai malliin, jonka avulla tutkimuksen käsitteet määritellään. Aineiston analyysiä siis ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99.) Sisällönanalyysini oli teorialähtöinen ja sen kehyksenä toimi Pentti Sydänmaanlakan (2004) kehittämä johtajuuden osaamispuu. Aineiston jäsentelin teemoittelemalla johtajuuden osaamispuun osaamis-alueiden mukaan, jotka olivat myös olleet teemahaastattelun teemoina. Teemoittelussa aineistosta etsitään ja painotetaan sitä mitä kustakin teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.)

Analysoinnin aloitin lukemalla koko aineiston huolellisesti läpi useampaan kertaan. Lukemisen aikana kirjoitin ylös omia havaintojani ja ajatuksiani sekä aineistossa ilmeneviä yhteneväisyyksiä ja ristiriitaisuuksia. Tämän lisäksi huomasin että aineiston järjestelyä teemojen alle täytyi vielä tarkentaa. Haastateltavat olivat useasti sivunneet samassa lauseessa useaakin teemaa, minkä vuoksi tämä vaihe vaati erityistä tarkkuutta ja paneutumista. Aineisto täytyi käydä läpi useampaan kertaan, jotta asiat alkoivat hahmottua oikeiden teemojen alle. Tulosten tulokinnan ja analysoinnin aikana päädyin pitäytymään teemojen alkupe-
räisissä nimissä, koska ne kuvasivat mielestäni myös parhaiten teeman sisältöä. Kokosin myös yhteen olemassa olevien teemojen ulkopuolelle kuuluvia asioista, joista nousi esille yksi uusi teema. Tulokset olen esittänyt täsmälleen alkupe-
räisten johtajuuden osaamispuu-mallin mukaisesti. Useasti tutkimuksen tulok-
sia yhdistellään aihekokonaisuuksiksi, mutta tässä tutkimuksessa se ei mielestäni ollut järkevä vaihtoehto. Tuloksista on nyt mielestäni näin paremmin nähtävissä eri aihe-alueiden merkitys tutkittaville sekä niiden muodostama kokonaisuus tutkittavien elämässä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen teemat ovat tulleet Pentti Sydänmaanlakan (2004) kehittämästä johtajuuden osaamispuusta. Mallin mukaan johtajuusosaaminen voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen: 1) tehokkuusosaaminen, 2) vuorovaikutusosaaminen, 3) hyvinvointiosaaminen, 4) johtamisosaaminen, 5) ammattiosaaminen sekä 6) itseluottamus. Nämä osa-alueet jakautuvat 26:n eri osaamiseen, joista tähän työhön olen valinnut 10 (taulukko 4). Valinnan suoritin perehdyttyäni isyydestä ja johtamisesta kertovaan kirjallisuuteen sekä tehtyihin tutkimuksiin. Tulokset esittelen osa-alueista valitsemieni osaamisten mukaan. Muut esiin nousseet, valintojeni ulkopuoliset osaamiset käyn lävitse lyhyesti. Lopuksi esittelen näiden teemojen ulkopuolelta esiin nousseen uuden teeman johtajan ja isän roolit.

TAULUKKO 4. Tutkimukseen kuuluvat johtamisosaamisen alueet ja näistä valitut osaamiset sekä näiden ulkopuolelta nousseet osaamiset ja uusi teema

Johtamisosaamisen osa-alue	Osaaminen 1	Osaaminen 2	Muut osaamiset
Tehokkuusosaaminen	Ajanhallinta	Päätöksenteko	
Vuorovaikutusosaaminen	Empaattisuus	Kommunikointi	Jämäkkyys
Hyvinvointiosaaminen	Stressinhallinta	Nöyryys	Psyykinen kunto Fyysinen kunto
Johtamisosaaminen	Valmentaminen	Valtuuttaminen	
Ammattiosaaminen	Itsensä kehittäminen	Motivoituminen	
Itseluottamus			
Johtajan ja isän roolit			

Haastatteluiden alussa tiedustelin haastateltavilta muutamia taustatietoja eli taustamuuttujia. Muuttujia olivat ikä, toimiala, työskentely vuodet esimiehenä, lasten lukumäärä ja iät sekä onko toiminut huoltajana yksin tai yhdessä lasten äidin kanssa lasten ollessa alaikäisiä. Näitä asioita kysyin saadakseni kokonaiskuvan haastateltavan tilanteesta sekä varmistaakseni että haastatteluaineistoni sisältäisi eri-ikäisiä ja erilaisissa elämäntilanteissa olevia henkilöitä. Taulukkoon viisi olen koonnut muuttujista julkaistavat tiedot, jotka ovat ikä sekä työskentely vuodet esimiehenä. Esimiehenä työskentely vuodet ovat suuntaa antavia sillä osalla haastateltavista ei ollut selkeää kuvaa milloin työ oli muuttunut esimiestyöksi ja toiset taas olivat välissä työskennelleet lyhyitä pätkiä myös muissa

kuin esimiestehtävissä. Loput taustamuuttuja tiedot ovat jääneet ainoastaan omaan käyttöön haastateltavien sekä heidän perheidensä ja erityisesti alaikäisten lasten yksityisyyden takaamiseksi. Näillä tiedoilla ei ollut myöskään merkitystä tämän tutkimuksen kannalta muuten kuin aineiston rikkouden ja monipuolisuuden takaamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut vertailla taustamuuttujien suhdetta saatuihin tuloksiin vaan tuoda esille haastateltavien erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta.

TAULUKKO 5. Haastateltavien ikä ja vuodet, jotka työskennellyt esimiehenä

Haastateltava	Ikä	Esimiehenä
Haastateltava	51	20 vuotta
Haastateltava	50	20 vuotta
Haastateltava	52	14 vuotta
Haastateltava	39	8 vuotta
Haastateltava	44	17 vuotta
Haastateltava	35	12 vuotta
Haastateltava	48	15 vuotta
Haastateltava	48	16 vuotta
Haastateltava	35	7 vuotta

Haastatteluaineistosta löytyi paljon samansuuntaisuutta, mutta vastaavasti monissa kohdissa haastateltavat edustivat kahta hyvin vastakkaista näkemystä. Jonkin verran myös saman teema-alueen sisältä löytyi useita eri poikkeavuuksia. Johtajuuden osaamispuun alueet ovat osittain limittäisiä minkä vuoksi myös haastateltavien vastauksissa oli eri teemojen välillä päällekkäisyyksiä. Tulokset on pyrkinyt esittämään mahdollisimman selkeästi ilman liikaa toistoa aina mahdollisuuksien mukaan. Tiettyjen asioiden toistumiselle on kuitenkin olemassa selkeä perustelu. Teemat muodostivat kokonaisuuden haastateltavien elämässä, jossa muutos yhdessä aiheutti myös muutoksen toisessa. Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä olen käyttänyt paljon suoria lainauksia haastateltavilta heidän näkemystensä selventämiseksi sekä tekstin elävöittämiseksi. Lainauksia on runsaasti, koska tutkimuksen tarkoitus oli nimenomaan tuoda esille isien omaa ääntä. Lainaukset olen valinnut niin, että teema tai ilmiö tulee niissä nasevasti esille tai että ne kertovat eriävän mielipiteen tai näkökulman. Lainausten loppuun olen merkinnyt tiedoksi haastateltavan numeron (esim. Haastateltava 2).

Huomautuksena totean että haastateltavat käyttivät isyydestä puhuessaan useasti termiä perhe. Käsitteenä perhe ei ole yksiselitteinen asia. Tässä tutki-

muksessa perheellä viitataan sekä lapsiin että puolisoon ja lapsiin yhdessä. Monille haastateltaville puolison roolilla oli isyyden käsitteeseen suuri merkitys. Perhe käsitteen käyttäminen on tässä tutkimuksessa perusteltua sillä näiden tekijöiden irrottaminen toisistaan olisi ollut keinotekoista.

7.1 Tehokkuusosaaminen

Ajanhallinta

Sujuva ajanhallinta koettiin johtamistyössä haastavaksi, mutta ei ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi. Sujuvuus vaati hyvää priorisointia ja välistä tiukkaakin rajan vetoa työn ja vapaa-ajan välille. Monet haastateltavat kokivat isyyden tuoneen tähän tiettyä jämäkkyyttä. Työ ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan oli helpottunut huomattavasti lasten syntymän myötä. Perheen kanssa haluttiin viettää aikaa ja olla aidosti läsnä lapsille minkä vuoksi selkeä rajanveto nähtiin hyvin tärkeänä. Useat haastateltavat myönsivät että tekisivät vielä enemmän töitä, jos heillä ei olisi lapsia. Uuden tasapainon hakeminen oli edessä niillä, joiden lapset olivat aikuistumassa ja muuttamassa pois kotoa. Tilanne mietitytti selvästi monia ja useat arvelivat vapaa-ajan ja työn välisen rajan varmasti hämärtyvän. Ajanhallinnassa yleensä epäonnistuttiin, jos oltiin henkisestä uupuneita tai kärsittiin jaksamattomuudesta.

"Lasten kanssa tulee kuitenkin puuhasteltua kaikennäköstä että ei siinä muuta mahdollisuutta ole (kuin työnteon rajoittaminen) et kun se on kuitenkin elämässä tärkein asia. (Haastateltava 7)

"No kyllä siinä haastetta on... Et ne ajatukset on kyllä vielä jos-sain muualla et niissä työasioissa ja kyllä ne lapset huomaa sen et taasko sinä mietit jotain muuta ja kuunteletko sinä nyt ensinkään!" (Haastateltava 9)

Puolison tuella oli myös useasti suuri merkitys toimivan ajanhallinnan kannalta. Samanlainen näkemys asioista ja yhdessä luodut pelisäännöt helpottivat arjen pyörittämistä. Myös isovanhempien ja muiden verkostojen merkitys oli avainasemassa.

"Se vaatii kyllä myös puolisolta, että hänen kanssaan sovitaan tietyistä pelisäännöistä" (Haastateltava 2)

"Kyllä se tietysti haasteellista on varsinkin, jos molemmilla puolisoilla on haasteelliset tehtävät ja joutuu matkustamaan paljon niin se hoitopaikkojen järjestäminen ja keskenään sopiminen et verkostot, isovanhemmat ja muut avut on siinä sitten merkittävässä asemassa" (Haastateltava 5)

Useat haastateltavat kokivat että johtamistyössä on aina jotakin tehtävää ja työ helposti imaisee mukaansa. Työpäivät venyivät useilla haastateltavilla pitkiksi eikä ajallaan kotiin pääsyä pidetty mitenkään itsestään selvytyksenä. Suurin osa haastateltavista teki töitä myös vapaa-ajalla ja kaikilla työt tulivat kotiin vähintäänkin ajatusten tasolla.

"Kyllä niitä asioita miettii myös iltasin että esimiehen työ ei lopu siihen että suljet ovet ja ne asiat voi jäsentyä parhaiten niin että kun se tilanne rauhoittuu niin sitten hahmottuu et näin me tehdään." (Haastateltava 1)

"Et jos mulla ei olis lapsia et mä olisin työnarkomaani et kun tätä vois tehdä koko ajan! Ovi käy välistä ku saluunan ovet ja puhelin soi kokoajan, jos mä haluaisin olla vielä enemmän käytettävissä niin mut varmaan liiskattas. (Haastateltava 8)

Töitä vapaa-ajalla tekevät kokivat tämän olevan ainoa keino pitää paisuva työmäärä hallinnassa. Haastateltavat korostivat kuitenkin tekevänsä näin omasta halustaan ja heidän itse valinneen tämän tavakseen hoitaa asioita. Tätä ei koettu taakaksi, jos oma motivaatio ja halukkuus olivat kohdillaan. Tekemättömät työt sen sijaan aiheuttivat stressiä ja vaikuttivat näin negatiivisesti myös vapaa-ajalla. Onnistunut perheen ja työn yhteensovittaminen oli monesti kiinni juuri omista periaatteista sekä itselle sopivien toimintatapojen löytämisestä.

"Työmäärä, jos se kasvaa tietyn rajan yli niin sit siinä tulee se et alkaa kyseenalaistaa sen et hallitseeko itse sitä tilannetta vai onko sen tilanteen vietävänä ja se on se rajapyykki mikä pitäis pysyä oikealla puolella" (Haastateltava 2)

"Tässä mun tehtävässä oman työn hallinnan kannalta on parempi et tai se minun tapa tai tyyli on sellanen et mua häiritsee, jos jää niitä tekemättömiä töitä, et mä haluan olla kokoajan sil-

lee et se työn kuormitus pysyy tasasena et jos on pitkään poissa ja jättää tekemättä niin mua alkaa stressaamaan se et ne tulee joka tapauksessa sitä kautta sit vapaallekin". (Haastateltava 9)

Isyyden myötä monet haastateltavat olivat joutuneet miettimään ajankäyttöään uudella tavalla. Erilaisilla työnteon muodoilla ja ratkaisuilla pyrittiin saamaan enemmän vapaa-aikaa sekä mahdollisuuksia perheen yhteisen ajanviettoon. Erityisesti työreissut koettiin ajanhallinnan kokonaisuuden kannalta hankaliksi ja ne niiden toteuttaminen vaati erilaisia järjestelyjä.

"Tiettyinä ajanjaksoina vuodesta reissupäivät korostuu ja silloin se on aina lähinnä siitä kotiajasta poissa vaikka oon niitä mahdollisuuksien mukaan yrittänyt minimoida ja käydä videoneuvotteluna ja muuna" (Haastateltava 6)

"Työnteon intensiivisyys on ollut aika kovaa ja on tuottanut aika kummallisiakin työnteon tapoja tai malleja et joskus aikanaan käytännössä heräsin sunnuntaiaamuna tekemään niitä tiettyjä juttuja kirjoitustöitä ja muita, jotta perheen kesken se arki ei ole liikaa sen työnsävyttämää." (Haastateltava 2)

Johtamistyössä oli myös perheen ja työn yhteensovittamista sekä omien asioiden järjestelyä helpottavia piirteitä. Harva kokikin johtamistyön ainoastaan ajanhallintaa vaikeuttavana tekijänä.

"Tuoko se mahdollisuuksia niin kyllä se myös tuo, et tarvittaessa voi viedä lapsukaisia, jos niillä on neuvolassa käyntiä tai muuta" (Haastateltava 7)

"Ei mun tartte olla täällä koko aikaa paikalla et tänäänkin, kun mulla on autohuollossa niin kyllä mä aion hakea sen iltapäivällä pois sieltä" (Haastateltava 1)

Päätöksenteko

Suurin osa haastateltavista koki johtamistyöhön liittyvän päätöksenteon jonkin verran kuormittavana. Töissä päätöksenteko hoidettiin tunnollisesti ja lähes kaikilla vastaajilla oli käytössä vakiintuneet ja rutinoituneet päätöksentekome-

netelmät. Päätöksenteon kuormittavuus oli hyvin vaihtelevaa ja tilannesidon-naista. Kuormittava päätöksenteko johtamistyössä vaikutti negatiivisesti kotona tehtävään päätöksentekoon. Toisin päin vastaavaa vaikutusta ei ollut havaitta-vissa. Päätöksenteon tehokkuus edellytti hyvää jaksamista ja henkistä hyvin-vointia. Isyys oli tuonut päätöksentekoon tiettyä jämakkyttä ja kykyä huomi-oida paremmin erilaisia näkemyksiä.

"Tuo on kyllä mielenkiintoinen kysymys et kun rupee tolleen miettimään et kyllä välistä on kotona moni asia et ihan sama mi-tenkä päin kunhan vain tapahtuu, et ei niin ku sillai viitti joka ri-saukseen niin syvällisesti miettiä" (Haastateltava 9)

Monet haastateltavista kuvasivat vaimon roolin olevan kotona tehtävässä pää-töksenteossa merkittävä. Itse haastateltavat osallistuivat enemmän suurempiin "linjanvetoihin". Näin vaimolle jäi päävastuu kaikesta muusta perhettä koske-vasta päätöksenteosta. Kotona vastuuta siirrettiin mieluusti muille, vaikka pää-töksentekoa ei tietoisesti välteltykään.

"Siellä (kotona) sitten mielelläni annan muiden siellä sitten tehdä niitä päätöksiä kun niitä saa niin paljon tehdä täällä töissä jo ihan muutenkin. (Haastateltava 1)

"Oma perhettä kun miettii niin meillä se jakautunut se silleen et roolitus että se rouva on siellä se joka päättää" (Haastateltava 7)

"Et missä asioissa mä sit päätän niin kyllä ne on niitä suurempia linjanvetoja" (Haastateltava 1)

Päätöksentekoon liittyen löytyi myös hyvin vastakkaista näkemystä. Eräs haas-tateltava koki päätöksenteon nimenomaan innostava puolena johtamistyötä ei-kä missään nimessä kuormittavana tekijänä.

"Et ei se oikeestaan siihen vaikuta et päätöksenteko ja pähkäily ja asioiden teko, se etenevä käsitteleminen ei se tuota niin ku negatiivista stressiä itelle" (Haastateltava 2)

7.2 Hyvinvointiosaaminen

Stressinhallinta

Useilla haastateltavilla työmäärät olivat hyvin suuria, mutta he kokivat pystymään pitämään tilanteen hallinnassa. Kaikki kokivat työnsä pääsääntöisesti mukavaksi ja antoisaksi. Vaikka osa haastateltavista tekikin huomattavan paljon töitä kokivat he silti että he saivat työstä enemmän energiaa, kuin mitä se vei. Stressinhallinnassa oli perheellä merkittävä rooli. Perusarjen pyörittäminen, kuten lasten hakeminen päivähoitosta, harrastuksiin vieminen ja muut jokapäiväiset askareet veivät hyvin ajatukset pois työasioista. Moni haastateltava kertoi lasten "aitoudesta" sekä rehellisen läsnäolon suuresta merkityksestä työperäisen stressinhallinnassa. Isyys myös tuki enemmän terveellisiä kuin epäterveellisiä stressinhallinta keinoja. Perhe ja lapset pystyivät kuitenkin auttamaan vain tiettyyn rajaan asti, jolloin nämä myös saattoivat kääntyä itseään vastaan.

"Onneks on se perhe, et jos ei olis niin aika sinkeellä olisin tän työn suhteen. Mulle on se koti sellanen lataamo, missä käydään niin ku lataamassa akut joka ilta, et jaksaa taas täällä töissä sytyillä" (Haastateltava 6)

"On tuonut! Mut sit jos on oikein paha tilanne, et on oikein kuormittunut niin silloin ei edes lapsetkaan auta, vaan siihen tarttee kyllä muitakin keinoja, mut kyllä ne lapset kun ne on niin aitoja niin kyllä ne unohtuu siinä ne työasiat ja tuo nimenomaan sitä vastapainoa" (Haastateltava 9)

Puolison tuki koettiin myös tärkeäksi tekijäksi. Stressinhallinta kärsi, jos puoliset eivät tukeneet toisiaan ja toimineet tiiminä. Useat haastateltavat kokivat yhteistyön tekemisen ja joustavuuden lasten hoidossa erittäin tärkeiksi asioiksi tasapainon kannalta.

"Kyllä mä varsinaisen stressin koen sillon kun on semmosta kun ei kotona olla tiimi. On ollut aikoja, et ei olla oltu samoilla puolilla (vaimon kanssa), et siinä kohtaa tulee semmonen olo, et jos ei oo tukea kotoa niin siinä vaiheessa menee kuppi nurin" (Haastateltava 4)

"Et se puolisoiden välinen joustavuus ja yhteistyö, et voihan toinen olla et vois vaikka työn puolesta hakee (lapset hoidosta), mut ei vaan viitti, kun nyt on sun vuoro" (Haastateltava 7)

Perhe ja lapset koettiin myös stressiä lisäävänä tekijänä. Perheen arjen pyörittäminen ja sen tiukat aikataulut estivät monesti toisenlaisten rentoutumiskeinojen käytön. Lapsille haluttiin antaa aikaa, mutta usein tämä aika oli pois omista harrastuksista. Pitkät työpäivät ja suuri työmäärä myös rajoittivat perheen kanssa vietettyä aikaa, joka myöskin osaltaan aiheutti stressiä. Lasten yllättävät sairastumiset johtivat töistä poissaoloon ja töiden uudelleen järjestely koettiin stressaavaksi.

"Lyhyellä aikavälillä sit taas vois olla et pääsis rentoutumaan paremmin jotakin muuta tekemällä. Ittekses jos olisit niin vois olla et menisit baariin ja nollaisit siellä sen tilanteen. Mut useimmiten se vois taas ryöstäytyä käsistä..." (Haastateltava 5)

"Omista harrastuksista sitä helposti lähtee karsii ja se on kyllä musta tietyllä tavalla virhe, et se aika, kun vaan ei taho riittää siihen töissä oloon ja perheen kanssa oloon niin sit lähetään tinkii sieltä harrastuksista ja siinä monessa mielessä tekee sen virheen, kun jää se vähäisinkin oma aika pois." (Haastateltava 9)

"Siinä on se tietty riittämättömyyden tunne tulee, kun ei siinä arjessa pysty olemaan riittävästi läsnä" (Haastateltava 1)

Haastateltavat kokivat työreissut ja pitkät poissaolot kotoa stressiä lisääviksi tekijöiksi. Perheen jokapäiväisessä arjessa läsnä olo koettiin merkitykselliseksi ja poissaolo tästä aiheutti stressiä. Osa sai helpotusta tilanteeseen mm. Skypen ja muiden sosiaalisen median työkalujen avulla. Näitä hyödyntäen haastateltavat pystyivät osallistumaan perheensä arkeen myös matkalla ollessa.

"Jos joutuu reissuun lähtee varsinkin pidemmälle aikavälille niin kyllä ne kodin velvollisuudet aiheuttaa huolta ja semmosta, jopa stressiä" (Haastateltava 7)

Nöyryys

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti nöyryyden hyvin tärkeäksi tekijäksi niin johtamistyössä kuin kotonakin. Nöyryys auttoi pärjäämään työssä, mutta myös kotona lasten kasvatuksessa siitä oli hyötyä. Moni tunnusti että aina oli jotain opittavaa eikä varsinkaan johtamistyössä voinut olla koskaan täysin valmis. Kokemus, ikä, epäonnistumiset ja onnistumiset olivat yleisimpiä nöyryyteen vaikuttavia tekijöitä.

"Se pätee varmasti niin työelämässä kuin kotonakin että sitä tiettyä nöyryyttä ja kasvua ja kasvun mahdollistamista pitää olla ja tukea ja hyväksyä se että kaikki ei ole aina kerralla valmista" (Haastateltava 1)

"Pakkohan tässä on olla nöyrä, et joka päivä oppii uutta oli se sit työelämä tai kotielämä. Eihän tässä valmis oo et aina tulee tilanteita kotona ja työelämässä ja niitä pitää hanskata et sitä nöyryyttä on oltava, et ethän sä niin ku pysty lasten kanssa touhuamaan etkä kotiaskareita hoitamaan etkä täälläkään pärjää oman henkilöstön etkä asiakkaiden kanssa, jos sitä tietynlaista nöyryyttä ei oo ja toisen kunnioitusta et pitää ymmärtää ja hyväksyä" (Haastateltava 8)

Monet haastateltavat kokivat myös isyyden vaikuttaneen vahvasti kokemukseen nöyryydestä. Oman keskeneräisyyden tiedostaminen ja henkinen kasvu olivat asioita, joita haastateltavat nostivat esille. Eräs haastateltava kertoi tilanteiden elävän lasten kanssa kokoajan, joten oli opittava arvioimaan uudelleen omia vaatimuksiaan ja elämään niiden kanssa sopusoinnussa aivan uudella tavalla. Joillekin haastateltaville lasten kasvaminen aikuisiksi toimi muistutuksena omasta paikasta sukupolvien ketjussa sekä elämän rajallisuudesta.

"On se tuonut, et semmoset suunnitelmat et ei ne aina mene just silleen et siihen osaa jo varautua ja se ei sit oo sit niin iso pettymys, et kun se tilanne muuttuu niin sit sitä arvioidaan vaan uudelleen se homma, et ei siinä mielessä enää tipu rukkaset, jos ensimmäisellä kerralla onnistunutkaan se homma"(Haastateltava 9)

"Tekeekö ne lapset sitten nöyremmäksi niin varmaan se antaa semmosen näkökulman siihen et nää työt ei korostu liikaa vaan että vaan kuitenkin näkee et tää työ on vaan yks osa sitä elämää ja itse asiassa sit kun se loppuu se työ niin mitä sulla on sitten jäljellä? Ei ne soitele sit ne työkaverit ja asiakkaat ja sit sä et vaan ole enää tärkeä niille. Et siinä mielessä pitää olla muutakin asioita, ehkä sen ymmärtäminen tulee niiden lasten kautta" (Haastateltava 2)

Uudenlaista nöyryyden kokemusta oli tullut etenkin niille haastateltaville, joiden perheessä oli ollut vakavaa sairautta. Puolison ja etenkin lasten sairastuminen tai äkilliset tapaturmat saivat miettimään elämänarvoja uudesta näkökulmasta. Tällaisissa tilanteissa perheen merkitys selkeästi korostui ja työn merkitys väheni.

"Meillä oli silloin mun toisella paikkakunnalla töissä käynnit ja vaimon opiskeluu ja toisen lapsen päiväkodissa aloittaminen ja sitten saatiin bonuksena vielä tämä sairaalassa ramppaaminen niin tuota kyllähän siinä tuli sitä nöyryyttä aika hyvin" (Haastateltava 4)

"Meillä kyllä perheessä on ollut vakava sairaus, et niin ku siinä mielessä on pistänyt elämänarvot kyllä aina niin ku järjestyseen, et kaikki tekeminen on kivaa ja tää maailma on kiva paikka, mut et välistä täytyy kelata taaksepäin ja kattoo ihan niitä perusasioita, ku toinen ei enää pystykkään kaikkeen" (Haastateltava 7)

Tämän teeman sisältö löytyi myös hyvin erilaista näkemystä. Muutama haastateltava koki, ettei isyys ollut vaikuttanut kuin vähän tai ei lainkaan nöyryyteen. Toisilla oli vaikeutta tulkita mitkä asiat nöyryyteen olivat lopulta vaikuttaneet ja osalla nöyryyteen olivat vaikuttaneet täysin muut asiat, kuin isyys.

En ainakaan itte koe silleen, mut se on niin vaikee sanoo itte et mihin se isyys ja ne perhehommat on johtaneet, koska muutaahan ne kaikki asiat ihmistä" (Haastateltava 5)

"Et nöyryyttä ja muuta joutuu tosi paljon miettimään, mut se lähtee sit muista lähtökohdista" (Haastateltava 3)

Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto

Haastateltavat nostivat useissa eri kohdissa esille niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin kunnon merkityksen. Fyysistä kuntoa pidettiin hyvin tärkeänä oman jaksamisen kannalta niin töissä kuin kotonakin. Isänä lapsia haluttiin kannustaa liikkumaan ja pitämään huolta kunnostaan sekä omaksumaan terveet elämäntavat. Psyykkisestä kunnosta useat haastateltavat näkivät tärkeänä positiivisen ajattelun voiman. Ongelmien sijaan pyrittiin näkemään haasteita ja asiat niiden oikeissa mittasuhteissa. Sosiaalisesta kunnosta korostettiin puolisoiden välistä kumppanuutta ja hyvää suhdetta omiin lapsiin. Myös sosiaalisten suhteiden merkitys omien sekä lasten harrastustoimintojen yhteydessä nousi toisilla haastateltavilla esille.

7.3 Vuorovaikutusosaaminen

Empaattisuus

Empaattisuus-teeman sisällä haastateltavien vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Moni koki tulleen iän ja kokemuksen myötä empaattisemmaksi. Useat haastateltavista kertoivat uran alku vaiheiden ja nykyisyyden välillä olevan huomattavasti ero. Kehittyminen kuuntelijana, toisten ajatuksiin ja tunteisiin samaistuminen sekä erilaisuuden huomioiminen olivat asioita, joita haastateltavat nostivat esille.

"Uran alussa huomasin et en osaa ehkä niin kuunnella, et jos tuli joku ajatus niin tartuin siihen ensimmäiseen ajatukseen. Nyt kuuntelee ja antaa itellekin hetken aikaa miettiä et miten lähtee liikkeelle, et se on kehittynyt työelämässä ja siitä on varmasti ollut hyötyä myös kotona" (Haastateltava 8)

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat isyyden vaikuttaneet empaattisuuteen positiivisesti. Paljon ajatuksia ja keskustelua herätti suhtautuminen työntekijöiden perhevapaisiin ja lasten sairastumisiin sekä nuorten, vielä lapsettomien naisten työsuhteisiin. Haastateltavat kokivat isyyden myötä osaavansa suhtautua näihin asioihin hyväksyvämmiin ja ymmärtäen. Isyyden myötä asiat kyettiin näkemään suuremmassa mittakaavassa ja ymmärrettiin poissaolojen olevan vain väliaikai-

sia. Moni myös kommentoi ymmärtävänsä oman lasten kautta paremmin ettei poissaoloissa ollut kysymys tekosyistä vaan oikeasta tarpeesta olla kotona lapsen luona. Toiset haastateltavat uskoivat joustavan suhtautumisen vaikuttavat vahvasti työntekijöiden työssä viihtymiseen sekä tulevan heidän osaltaan myöhemmin moninkertaisena hyötynä takaisin.

”Meillä tuo eräs työntekijä, kun hänen lapsensa meni eskariin ja sit kouluun niin halus tehdä lyhyempää työpäivää niin se oli mulle itsestään selvää, et näin me tehdään, mutta jos mulla ei olis lapsia niin olisin voinut liikaa ajatella niin ku työnantajan näkökulmasta, et hei me tarvitaan sun työpanos, et kyllä se ilman muuta vaikuttaa.” (Haastateltava 2)

Täälläkin yks kaveri, joka lapsen sairauden takia halus jäädä pitkälle vuorotteluvapaalle. Kun hän siitä mainitsi, et voisko jäädä niin mä ihan sen enempää ajattelematta lupasin et mä järjestän sen jollakin tavalla. Totta kai mä tiesin et se onnsituu, mut sit et vaikka, jos joku ois pistänyt hanttiinkin kyllä mä olisin runnonut sen läpi” (Haastateltava 4)

Eräs haastateltava toi esille mielenkiintoisen näkökulman liiallisesta empaattisuudesta. Isyys oli tuonut tiettyä ”pehmeyttä”, joka ei välttämättä ollut aina hyväksi johtamistyössä. Seurauksena saattoi myös syntyä työnteon kannalta epäedullisia ratkaisuja, jos asioita tuli ajateltua liikaa toisen kannalta.

”Joskus on vähän liiankin empaattinen, et tulee niitä asioita ajateltua vähän liikaakin toisen kannalta eikä sen työnteon ja yrityksen kannalta, et siinä voi helposti sitten sortua sellaseen et antaa liian helposti periks, kun tietää miltä siitä toisesta voi laillisesti tämä asia tuntua tai jos sillä on jollekin asialle tosi kova tarve henkilökohtaisesti.” (Haastateltava 9)

Empaattisuuden kehittyminen vaikutti työpaikan sisäisten asioiden lisäksi myös työpaikan ulkoisten asioiden hoitoon. Osa haastateltavista koki ymmärtävänsä erilaisissa tilanteissa paremmin myös asiakkaitaan ja heidän kanssaan toimimiseen oli tullut uudenlaista otetta. Isyyden mukanaan tuoman empaattisuuden kehittymisen myötä eräs haastateltava kertoi ikäänkuin ”silmiensä avautuneen” näkemään asioissa aivan toisenlaisia puolia verrattuna entiseen. Tästä oli ollut hyötyä niin omalle johtamistyölle kuin myös koko organisaatiollekin.

"Nyt kun ite on isä ja ymmärtämystä on sen myötä tullut lisää niin nyt sitä miettiin omalle kohalle et miten se ite olis, jos esimiehen takia joutus kuumeisen lapsen viemään työterveyteen tai kunnan päivystykseen. Nyt meillä johtoryhmässä tehtiinkin päätös et se oman ilmotuksen piirissä sekin asia. Kyllä kun siinä on sitä omaa kohtaista kokemusta taustalla niin auttaa et se organisaationkin sujuvuus paranee" (Haastateltava 6)

Kaikilla isyys ei vaikuttanut empaattisuuteen. Eräs haastateltava koki olevansa luonteeltaan muutenkin niin empaattinen, ettei isyys ollut tuonut tähän merkittävää muutosta.

"En tiedä olisiko se hirveästi siihen vaikuttanut niin tota, niin se tulee sieltä meikäläisen perusluonteesta" (Haastateltava 7)

Kommunikointi

Haastateltavat kokivat kommunikoinnin merkittäväksi osaamiseksi johtamistyössä. Oman viestin perille meno sekä kyky aidosti kuunnella ja ymmärtää toisten viestejä olivat asioita, joita haastateltavat nostivat esille. Osalla haastateltavista oli myös asiakassuhteita ulkomailla ja näissä tilanteissa hyvät vuorovaikutustaidot nousivat erittäin merkittävään asemaan.

"Kommunikointi ja sen eri vivahteet ja miten se tapahtuu on erittäin tärkeitä mun työssä" (Haastateltava 1)

"Kyllä se kommunikointi ja vuorovaikutus ja me suomalaiset, kun yleisesti ottaen ollaan huonoja siinä, et jos käy tuolla jossakin ulkomailla missä meilläkin on asiakkaita niin se on niin erilaista, et meillä se vaatii paljonkin harjoittelua ja ikinä sitä ei voi olla sitä vuorovaikutusta liikaa suomalaisessa kulttuurissa ja ensi arvoisen tärkeitä ja yleisesti koetaan monilla työpaikoilla et tieto ei kulje niin sen parantaminen on kyllä se on tärkeä juttu." (Haastateltava 9)

Useat haastateltavat kokivat uuvuttavana nykypäivän johtamistyön sisältämän runsaan viestinnän, esiintymisen sekä neuvottelun. Tämä näkyi väsymyksenä,

puhumattomuutena ja hiljaisuutena kotona. Monet kokivat palautuakseen tarvitsevänsä hetken omaa aikaa ja rauhaa töistä tullessaan. Suurempaa ongelmaa tästä ei kuitenkaan muodostunut, sillä tilanteet töissä olivat ohi meneviä ja moni koki myös palautuvansa niistä nopeasti. "Kotijankkaamisilla" puolestaan ei koettu juurikaan olevan negatiivista vaikutusta kommunikointiin töissä.

"On, on se monesti. Kaikki sanat on kyllä päivän aikana sanottu et ei enää riitä sitä juttua sit kotona. Kyllä se vaikuttaa et minkälainen päivä on töissä et teekö itsekse töitä vai onko hulinaa ja palavereita, keskusteluja ja neuvotteluja niin kyllä se vaikuttaa." (Haastateltava 9)

Puhetyöläisen hommaa tää on meilläkin tää työ, et meilläkin on paljon porukkaa niin sitä samaa viestiä päivästä toiseen ja monesti aika pitkäänkin kun on paljon ihmisiä niin viesti ei mene kerralla läpi, et joudut sitä samaa suu vaahdossa puhumaan, et välillä se uuvuttaa töissä puhua sitä samaa et varmaan se näkyy siellä kotona." (Haastateltava 8)

Osa haastateltavista koki kommunikoinnin myös tärkeäksi lasten kasvatuksessa ja näki siinä selkeitä yhteyksiä johtamistyöhön. Lähes kaikki haastateltavat pitivät hyvien kommunikointi taitojen opettamista lapsille todella tärkeänä asiana. Luonteva esiintyminen erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa, kohtelias viestintä ja hyvät käytöstavat olivat asioita, joita haluttiin välittää lapsille erityisesti omalla esimerkillä

"Et nytkin kun meen lapset hakemaan niin siinä automatkan aikana ei työpuheluita puhuta vaan kuunnellaan et mitä ne lapset on sen oman työpäivänsä aikana tehneet. Et jos silloin puhuu niitä työpuheluita niin siitä tulee lapsille ihan väärä signaali. Et jos se et oo kuunnellu niitä lapsia niin et mitä tärkeitä niillä on sa-nottavana, niin sit se nukkumaan meno on sitä et aina kun saat pään tynnyyn niin se ponnahtaa sieltä. Sama tässä työhommasa et jos sulla on liian pitkä matka niihin sun alaisiin, et ne viestit ei kulje niin siinä käy se vieteriukko ilmiö et päivän täällä sammuttelet niitä, niin siihen se aika sit menee." (Haastateltava 6)

"Et kommunikointi niin ehkä sellasen nostan esille että miten käyttäytyy muita kohtaan niin senhän lapset imuroi aika paljon

vanhemmistaan sitä tyyliä ja siitä olen kohtuullisen ylpeä et mun lapset pärjää muiden kanssa ja siitä on tullutkin hirmu hyvää palautetta ulkopuolisiltakin et siinä on tämmöstä kommunikointitaitoa pystynyt opettamaan." (Haastateltava 2)

Jämäkkyys

Useassa eri kohdin haastateltavat nostivat esille jämäkkyuden. Isyyden kuvattiin monesti tuoneen johtamistyöhön juuri tätä. Paineen ja stressin alla asiat kyettiin hoitamaan ja ongelmat käsittelemään hallitusti. Vastuun kantaminen vaikeissakin tilanteissa sekä ongelma kohtiin tarttuminen olivat asioita, joita haastateltavat nostivat esille. Toiset kokivat johtamistyön jämäkkyuden näkyvän myös kotona rajojen asettamisena ja "kurin pitona" lapsille.

7.4 Johtamisosaaminen

Valmentaminen ja valtuuttaminen

Valmentamisen ja valtuuttamisen olen käynyt tässä lävitse saman otsikon alla. Haastateltavat kokivat valtuuttamisen niin merkittäväksi osaksi valmentavaa johtamista, ettei näitä kahta pystynyt mielekkäästi erottamaan omiksi kokonaisuusikseen. Monissa organisaatioissa oli siirrytty kokoajan enemmän kohti valmentavaa johtamista ja tiimityöskentelyä. Kaikki heistä näkivät valmentamisen ja valtuuttamisen hyvänä asiana ja toimivana johtamistyylinä. Negatiivisena puolena osa haastateltavista koki tämän tyyppisen johtamisen vievän paljon aikaa, joka oli myös osittain pois vapaa-ajasta. Moni olisi myös halunnut valmentaa työntekijöitään enemmän, mutta tähän ei aina ollut mahdollisuutta.

Tykkään siitä ajatuksesta ja toiminkin itse esimiehenä enemmänkin silleen et oon valmentaja enkä niinkään käskeväntyylinen. Se jotenkin sitä kautta minun mielestä päästäänkin parempiin tuloksiin kuin sellaisella perinteisellä, et tee näin ja näin, et kun vaan stempataan ja kannustetaan ja sitä kautta myös pienellä palkitsemisella. Se valmentajantyylinen johtaminen on niin ku ainakin meillä toiminut hyvin." (Haastateltava 9)

" Et työelämässä pitäis pystyä valmentamaan vielä enemmän et kotonahan se on sitä jatkuvaa valmentamista se lasten kasvataminen. Henkilöstöjohtamiseen jää liian vähän aikaa et asiajoh-

taminen vie ajan ja energian ja se valmentaminen on vaatinut sen et pitää olla kokoajan käytettävissä et se on tavallaan sit aika rankkaa eikä voi kelloon tuijottaa." (Haastateltava 8)

Suurin osa haastateltavista näki valmentamisen ja valtuuttamisen olevan olennainen osa heidän isyyttään ja lasten kasvattamista. Tämä näkyi rajojen asettamisena, palautteen antamisena, tukemisena sekä ratkaisujen hakemisena keskustellen yhdessä lapsen kanssa. Yhteyden löytyminen isyyden ja valmentamisen välille vaati kuitenkin usein omakohtaisen kokemuksen, joka tuli esille vasta omien lapsien myötä. Haastateltavat kokivat valmentamisen ja valtuuttamisen olevan samanlaista niin töissä kuin kotonakin. Keinot ja metodit vain olivat erityyppisiä. Monesti samoja asioita tuli käytyä läpi kotona lasten kanssa, mutta vain pienemmässä mittakaavassa. Useat kertoivat valmentavansa työntekijöitään samalla tavalla kuin lapsiaan. Päätöksenteko valtaa ja vastuuta omasta tekemisestä annettiin oman osaamisen ja tietotaidon sekä lapsillaan mukaan.

"Kyllä se on rinnastettavissa monessa paikkaa vanhemmuus ja esimiestyö. Tässä keskusteltiin esimiesryhmässä yhden kerran, oli päällikkö joka oli vasta tulossa isäksi niin hän ei oikein ymmärtänyt, kokenut samaksi, mutta kaikki muut, jolla oli lapsia oli samaa mieltä. Et ei sitä huomaa ennen kuin omalle kohdalle satuu." (Haastateltava 4)

"Se tulee siellä kotonakin et ihan samalla tavalla, et siinä on monta yhtymäkohtaa lasten kasvatukseen ja toimimiseen, kun heitä opetetaan ja autetaan siihen elämään ja kun tietyt pelisäännöt ja rajat, kun on olemassa. Ihan samat lainalaisuudet toimii kuin täällä työelämässä, et tietyissä puitteissa voijaan toimia ja kun sitä osaamista tai [lapsilla] ikää tulee lisää niin saa vaikka valvoa vähän myöhempään tai jotain muuta vastuullisempaa juttua." (Haastateltava 9)

Joukosta löytyi myös kaksi haastateltavaa, joilla oli hyvin erilaiset näkemyksen valmentamisesta ja valtuuttamisesta. He kokivat näiden ja lasten kasvattamisen välillä olevan tietty yhteys, mutta se ei kuitenkaan täysin istunut heidän ajatusmaailmaansa. Toinen haastateltavista näki, ettei työelämässä käytetty valmentaminen sopinut lasten kasvattamiseen. Toinen haastateltava puoles-

taan koki oman lapsen kasvatukseen sisältyvän täysin erilaisen vastuun, kuin työntekijän valmentamiseen.

"Lapsi on lapsi eikä mikään työrukkanen ole, et enemmänkin aikuistumisen kautta, et oppii itte tekemään asioita ja itsenäistymään sitten". (Haastateltava 5)

Se on ehkä vähän hassu sana se [valmentaminen] niin ku lasten kanssa, kun siihen sisältyy ihan toisenlainen vastuu, ku se on mun oma lapsi. Lapsesta on se vastuu aina, mut nää työntekijät pärjää omillaan." (Haastateltava 2)

7.5 Ammatillinen osaaminen

Motivoituminen

Motivoitumisen osalta haastateltavat kertoivat kahdenlaista erityyppistä näkemystä. Toiset kokivat perheen tärkeänä työhön motivoitumisen kannalta. Osa haastateltavista puolestaan näki sen nousevan enemmän muista lähtökohdista kuten omista arvoista, halusta elämän monimuotoisuuteen, itsensä ja työyhteisön kehittämisestä. Moni oli myös hakeutunut johtajaksi koska koki työn itsensä hyvin motivoivaksi.

"Tietyissä mielessä se [perhe] toimii motivaation lähteenä, mutta ehkä siinä on kuitenkin mukana ihan itsekkäitä motiiveja, et itselle se on yks elämän ja elämisen monimuotoisuuden osa-alue, joka niin ku on sellasenaan tärkeä." (Haastateltava 3)

Perheellä oli hyvin erityyppisiä motivoivia lähtökohtia. Osa haastateltavista kertoi halusta turvata lapsille hyvä koti ja tietty elintaso. Toiset kertoivat perheen tuella ja kannustuksella olevan suuri merkitys. Motivoivaksi koettiin myös lapsille esimerkkinä oleminen ja halu työnteon mallin näyttämisestä. Eräs haastateltava kertoi myös huomanneensa esimiesasemansa myötä perheellisten motivoituvan työhönsä yleisestikin perheettömiä paremmin.

"Kyllä se kannustusta luo, kun on perhettä, et kyllä sen näkee siitä työpanoksesta et kyllä perheelliset ihmiset tuppaa teke-

mään paremmin, et kyllä se kasvattaa ihmistä se perhe ja ne lapset." (Haastateltava 7)

"Pääsääntöisesti varmaan niin päin että motivaatiota on tuonut työhön lisää nuo lapset, kun jollakin tavalla mä teen niin ku niille elämän alkua helpommaksi, kun mä oon töissä, niin tuon sen taloudellisen, sen kodin ja mahdollisuuden." (Haastateltava 2)

Perheellä oli myös motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Vastoinikäymiset ja ongelmat perheessä heikensivät useiden mielestä merkittävästi työhön motivoitumista. Lapsia kohdanneet sairastumiset ja tapaturmat nousivat erityisesti esille. Pienten lasten isät kokivat erityisesti motivaatiopulaa. Perheen negatiivinen vaikutus oli kuitenkin yleensä vain väliaikaista. Tosin pitkään jatkuvilla ongelmilla oli myös selvästi pidempään motivaatiota laskeva vaikutus. Osa koki että hyvin suurten vastoinikäymisten kohdalla täytyisi töistä ottaa "aikalisä", jotta asiat saisi hoidettua kuntoon ja motivaation palaamaan.

"Kyllä se heikentää, et monena päivänä kyllä sitä ois mieluummin kotona ja harmittaa kauheesti, kun on päivän poissa ja siellä tapahtuu vaikka mitä. Se helpottaa kun pääseen sinne työpaikalle ja saa aivot siihen "työmoodiin", mut ne aamut niin välistä on ihan vaikeuksia lähteä töihin, kun ois paljon mukavampi olla lasten kanssa kotona ja perheen." (Haastateltava 9)

"Et jos kotiloissa on jotain rempallaan, et on huolia ja murheita niin enemmän se taas vaikuttaa negatiivisella puolella töihin motivoitumiseen, et ajatukset on jossain muualla." (Haastateltava 5)

Eräs haastateltava koki etteivät perheen huolet vaikuttaneet motivoitumisen negatiivisesti, jos tyytyväisyys omaan työhön ja asemaan oli korkea. Oman uran ja kehittymisen ollessa tasapainossa oli energiaa myös kotona vastaan tulevien murheiden hoitamiseen. Myös omalla positiivisella asenteella ja ongelmien näkemisenä haasteena oli merkitystä.

"Mun mielestä ne on semmosia asioita et ne siellä kotiympyröissä on kehityskeskusteluilla ja johtamisella kuntoon saatettavissa et helppo niistä on tehdä ongelmia varsinkin jos lähtee vyöryttämään et se on jonkun muun syy." (Haastateltava 6)

Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen

Osa haastateltavista koki, ettei perhe ollut rajoittanut heidän itsensä toteuttamisen ja kehittämisen mahdollisuuksiaan. He näkivät että olisivat tehneet samat ratkaisut myös perheettöminä. Vaikka haastateltavat kokivat valintojensa olleen omien intohimojensa ohjaamia, ne olivat olleen myös sopivia ratkaisuja perheen kannalta. Näin haluttiin myös näyttää lapsille esimerkkiä ja työnteon mallia. Moni halusikin kannustaa lapsiaan löytämään oman "juttunsa" ja tavoittelemaan unelmiaan.

"Et oisinko tehnyt toisenlaisia valintoja? Tuskinpa. Et samat valinnat oisin voinut tehdä ja oma asetelma on mukava, et on niin ku aina voinut tehdä mielenkiintoisia ja mielekkäitä töitä. Et ne valinnat on niin ku teknisesti tarkastellen olleet menestyksekkäitä, mut ne valinnat on olleet kuitenkin samaan aikaan ikään kuin sen oman innostuksen ohjaamia eikä suinkaan taloudellistaktisia valintoja." (Haastateltava 3)

"En näe etten olisi pystynyt itseäni toteuttamaan ja siinä tulee sitten taas se esimerkin antaminen että lapset voi itse vetää omat johtopäätökset että miten isä näyttää töitään tekevän." (Haastateltava 1)

Monet haastateltavista kokivat perheen rajoittavan heidän mahdollisuuksiaan itsensä kehittämiseen. Tätä ei kuitenkaan nähty läheskään aina huonona asiana. Perheen myötä ratkaisuihin tuli käytettyä enemmän harkintaa ja mietittyä mitä todella halusi omalta uraltaan. Useiden vastaajien puoliset olivat myös kouluttautuneet ja luoneet uraa. Tällöin jouduttiin itsensä toteuttamista ja kehittämistä vuorottelemaan ettei perheen arki kuormittuisi liikaa. Monet haastateltavista kokivat tärkeänä pitää perheen koossa samalla paikkakunnalla. Tämä nousi ajankohtaiseksi lasten aloitettua koulutaipaleensa. Useat vastaajista olivat halunneet tällöin asettua tietylle paikkakunnalle. Lapsille haluttiin taata koulurauha sekä tuttu ympäristö, kaverit ja harrastukset. Haastateltavat olivat onnekkaita sillä he olivat löytäneet itselleen mielekkään työn seudulta, jonka he katsoivat myös hyväksi paikaksi kasvattaa lapsia. Moni vastaajista kertoi myös kieltäytyneensä paljon matkustusta vaativista työtarjouksista. Yksi haastateltava kertoi luopuneensa haaveestaan työskennellä ulkomailla lasten syntymän myötä. Toisella puolestaan yksi merkittävä syy ulkomailta Suomeen palaami-

seen oli halu olla lähempänä perhettä. Eräs haastateltava jopa koki tarpeen tul-
len perheen tarpeiden menevän oman työssä viihtyvyyden edelle.

"Et kun on se perhe niin pitää olla tasasempaa ja se epävarmuus ja epävarma ympäristö ei oo lapsille hyvä kasvaa, et kyllä me tarvitaan sitä tiettyä stabiiliutta nyt jonkin aikaa, et jossain vaiheessa sitten taas voi olla enemmän riskiä, mut en mä ajattele sitä mitä mä olen ehkä menettänyt vaan sitä mitä mä olen saanut". (Haastateltava 4)

"Kyllä sinä pysyt siinä työpaikassa, jos lasten koulut, kaverit ja puolison työ on sillä paikkakunnalla, et vaikka mulla ei ole onneks sitä ongelmaa, mut kyllä sitä ois vaan sit sinniteltävä, et ei voi mennä vain oman uran ja halun mukaan." (Haastateltava 5)

7.6 Itseluottamus

Haastateltavat kertoivat isyyden vaikuttaneen heidän itseluottamukseensa hyvin eri tavoin. Osa koki jo pelkän isäksi tulemisen muuttaneen heitä ihmisenä ja parantaneen heidän itseluottamustaan. Toiset kokivat puolestaan onnistumisilla lasten kasvattamisessa olleen merkitystä. Yksi merkittävä itseluottamusta lisää asia oli tyytyväisyys omiin jälkikasvuihin ja heidän tekemisiinsä. Erityisesti lasten saamat kehuja hyvästä käytöksestä ja pärjäämisestä erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa koettiin palkitseviksi.

"Ei se tuo isyys sitä ainakaan heikentänyt ole! Kyllä se on niin ku siinä kasvanut se itseluottamus niiden lasten mukana ja se on heijastunut työelämään." (Haastateltava 8)

"Et ei suoraan, mut välillisesti et niiden kokemisten kautta niitten onnistumisten ja epäonnistumisten kautta, mut ei niin ku suoraan et heti ku saisit lapsia niin oisit itsevarmempi ja luottasit ittees ja oisit sit hyvä johtaja." (Haastateltava 6)

Osa vastaajista koki ettei isyydellä ollut vaikutusta heidän itseluottamukseensa. Osa näki itseluottamuksen tulevan tehtävien hallinnan ja työssä onnistumisen kautta. Toiset taas kertoivat itseluottamuksensa olleen aina erittäin hyvä. Tämän vuoksi lasten kanssa onnistuminen ei enää vaikuttanut vaikka se toikin tiettyä mielihyvää.

"Et itseluottamus tulee siitä et asiat tietää ja asiat osaa ja sitä kautta se itseluottamus siihen toimintaan tulee, ku sen lapsen tai sen perheen kautta. (Haastateltava 5)

"Mä en tiedä mistä kiittäminen äitiä vai ketä, mut mulla on sellainen itseluottamus et mulla ei oo ollu ikinä mitään ongelmia sen kanssa. Et mulla on jotenkin vääristyneen korkea tuo itseluottamus, et en mä sitä siihen [isyyteen] yhdistä." (Haastateltava 4)

7.7 Johtajan ja isän roolit

Suurin osa haastateltavista koki johtajan roolinsa ja isän roolinsa olevan erittäin samanlaiset. Kotoa töihin tultaessa juuri mikään ei muuttunut tai muutos oli hyvin hienovarainen. Suurin osa koki pyrkineensä tähän aivan tiedostetusti ja tehnyt töitä pitääkseen eron mahdollisimman pienenä. Tällainen rento omaa persoonaa lähellä oleva johtamistyyli, kun ei ollut valtavirtaa läheskään kaikilla aloilla. Ne haastateltavista, jotka olivat tämän tyyppisen roolin ottaneet, kokivat tämän oma elämää helpottavana tekijänä. Toiset vastaajista puolestaan näkivät johtajan ja isän roolin samankaltaisuuden tapahtuneen huomaamatta ja aivan luonnostaan. Ne jotka kokivat johtajan ja isän roolin välillä hienoisen eron kertoivat tämän näkyvän lähinnä kommunikoinnissa ja tavassa käsitellä asioita. Kotona asiat saattoi puhumaan suorempaan, mutta töissä täytyi olla harkitumpi ja toimia hienovaraisemmin. Osa koki eron olevan siinä että työelämässä ihmisiin piti tiettyä etäisyyttä toisin kuin perheen parissa. Monet tämän tyyppisen roolin ottaneet olivat kuitenkin työpaikalla avoimia henkilökohtaisista asioistaan. Osa myös pohti, ettei tämä välttämättä ollut aina johtamistyön kannalta hyvä asia.

"Et ei siinä kyllä isoa eroa ole, et ihan tietoisesti oon halunnut ottaa sen niin, ku helpompi on ittesäkin kannalta, et kun on sama täällä töissä ja kotona." (Haastateltava 9)

"Mä toivoisin et mä oon samanlainen. En mä koe et mulla on semmonen eri tyyli sit olla ihmisten kanssa. Et semmonen tilanne et me perheen kanssa sit tavattas vaikka joku mun asiakas tai näistä työntekijöistä joku niin mä muuttasin mun käyttäytymistä niin semmosta ei oo olemassa. Et ei mulla oo kahta persoonaa." (Haastateltava 2)

Toiset haastateltavista puolestaan kokivat johtajan ja isän roolinsa hyvin erilaisiksi. Heistä tuntui, ettei johtajan työssä voinut olla täysin oma itsensä. Erilaisen sosiaalisten tilanteiden hoitamisessa sekä päätöksenteossa koettiin tarvittavan tietynlaista ulkopuolisen otetta. Asioihin ei saanut mennä liikaa sisälle vaan ne piti kyetä näkemään isommassa mittakaavassa. Roolien vaihtumista he eivät kuitenkaan enää kokeneet vaikeaksi tai stressaavaksi. Aiemmin tämä oli ollut haastavampaa, mutta kokemuksen myötä asia hoitui nyt jo rutiinilla.

”Ei ne yhtenäiset oo missään nimessä, et en mä esimiehenä pysty olemaan millään ihan 100 prosenttisesti oma itseni kuitenkaan ja tietyissä tilanteissa ei vaan voi reagoida silleen ku regois kotonan. Et ihmissuhteissa siellä ollaan niin ku tasasella pöydällä. Täällä mulla kuitenkin on erilainen asema ja tietyissä yhteyksissä se pitää muistaa hyvässä ja pahassa.” (Haastateltava 4)

”Roolien vaihtuminen johtajaksi isäksi sujuu luontevasti, en koe vaikeaksi. Perheen elämä ja isyys on eri asia ihan täysin.” (Haastateltava 1)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tuula Piensohon (2006) tutkimuksessa työssäkäyvien kokemuksista työn ja perheen tasapainosta isyyden kokemukset kytkeytyivät vahvasti arkipäivän tekoihin ja toimintaan. Merkittävää roolia näytteli lasten kanssa puuhailu, harrastaminen sekä muu yhdessäolo. Se että isä on lapsen käytettävissä ja läsnä oli myös merkityksellistä. Tämän tutkimuksen miesjohtajat kuvasivat hyvin samankaltaisia asioita oman isyytensä kokemuksista. Merkittävänä erona Piensohon (2006) tutkimukseen oli miesjohtajien voimakas näkemys perheen ja työn samanarvoisuudesta. Useat haastateltavat kokivat tasapainoiseen ja täysipainoiseen elämään kuuluvan perheen lisäksi vahva panostaminen työhön. Miehet kiinnittyvätkin useasti, naisia enemmän psykologisesti työhönsä, toteavat Toivanen, Väänänen, Ala-Mursu, Linna ja Vahtera (2005) naisten ja miesten eri elämänalueille kiinnittymistä selvittäneessä tutkimuksessaan. Perheen parissa tämä voi näkyä toimintaa rajoittavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa perhe nähtiin tärkeänä tai tärkeimpänä asiana elämässä, moni kuitenkin koki tarvitsewansa haastavaa ja mielekästä työtä sen vastapainoksi. Työ ei merkinnyt miesjohtajille selkeästi vain palkkaa vaan siitä haettiin haastetta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Siltalan (2004, 26, 33-34) esittämän mallin mukaan voidaan erottaa neljä päätyyppiä olevia työmotiiveja: duunari, urakoitsija, diakonissa ja itsensä toteuttaja. Tämän tutkimuksen miesjohtajat kuuluivat vahvasti itsensä toteuttamisen-päätyyppiin. Varsinaisesta elämän tehtävästä tai kutsumuksesta ei kuitenkaan ole kysymys, vaan miesjohtajat selkeästi sitoutuivat työlleen niin, ettei ristiriitaan työn ja oman minän vaatimusten välillä ollut.

Työn ja perheen merkitystä voidaan myös tarkastella arvojen ja asenteiden pohjalta. Asiantuntijat jakautuvat arvojen ja asenteiden merkityksen suhteen kahtia. Toiset näkevät käytännön elämän ja arvojen välillä olevan ristiriita. Perhettä pidetään tärkeänä, mutta työ vie paljon aikaa pois perheeltä ja yhteiskunnan taloudelliset arvot myös ohjaavat ihmisten käytöstä enemmän tähän suuntaan. Vastakkaisena näkemyksenä on ajatus työn perimmäisenä merkityksenä olevan perheestä huolehtiminen turvaamalla sen toimeentulo. (Moisio & Huhtanen 2007, 11.) Etenkin johtamistyö pitkine päivineen ja suurine työmäärineen on perheeltä paljon pois. Koen että tämän tutkimuksen miesjohtajien arvot ja asenteet sisälsivät elementtejä molemmista malleista. Työn merkityksen taustalla oli perheen tärkeä merkitys ja siitä huolehtimisen näkemys, mutta myös yhteiskunnalliset arvot ja pakollisen toimeentulon hankkiminen. Varmasti rajan veto näiden kahden välillä ei olekaan selkeä vaan se on riippuvainen jokaisen henkilökohtaisesta elämäntilanteesta.

Yleisesti tämän tutkimuksen miesjohtajat kokivat isyyden positiivisena asiana, joka enemmän edisti johtajuutta kuin vei siitä jotakin pois. Toisille isyys oli tuonut monia hyödyllisiä ominaisuuksia ja kykyjä, joita hyödyntää johtamistyössä. Joillekin isyyden merkitys johtajuudelle oli enemmän tasapainottavana elämän-alueena työn ulkopuolella. Useat totesivat isyyden kasvattavan miestä ja avaavan silmiä näkemään ja uudenlaisia merkityksiä. Isyyden myötä oli helpompaa asettaa rajat työn teolle ja vapaa-ajalle, mikä auttoi irtaantumaan työstä ja palautumaan paremmin stressistä. Myös lasten kanssa yhdessä olo, harrastaminen ja muu tekeminen olivat merkittäviä työ stressinhallintaan liittyviä tekijöitä. Perheellisellä johtajalla myös rentoutumiskeinot pysyivät terveellä pohjalla. Perhe motivoi työntekoon ja toi henkistä tasapainoa. Isyyden myötä ajatus oman uran suunnasta oli kirkastunut ja ratkaisuja oli tullut mietittyä laajemmasta näkökulmasta. Työssä haluttiin tehdä parhaansa sekä menestyä ja olla näin esimerkkinä lapsille. Monet olivat saaneet valmentavan ja valtuuttavan johtamisen taitoihinsa lisää harjoitusta sekä varmuutta lasten kasvatuksesta. Isyys oli myös tuonut uusia ideoita työyhteisön käytäntöjen tehostamiseen sekä erilaisten vuorovaikutus- ja asiakastilanteiden hoitoon. Toisten huomioonottaminen, ihmisten erilaisuuden hyväksyminen sekä parempi kuuntelemisen taito olivat miesjohtajien kertomia isyyden vaikutuksia. Isyydellä oli myös jossain määrin itsetuntoa lisäävä vaikutus.

Miesjohtajien kokemukset isyyden tuomista muutoksista olivat hämmästyttävän samankaltaisia sekä Kirsi Pihan (2011) että Iris Aaltio-Marjosolan (2001) haastattelujen naisjohtajien kokemuksiin verrattuna. Edellä kuvaamani hyötyjen lisäksi sekä mies- että naisjohtajat painottivat perheen ja työn yhteensovittamisen onnistuvan puolison ja verkostojen avulla sekä johtamistyön työajan joustavuuden sekä töiden kotona tekemisen ansiosta. Sukupuolten välistä eroa olin itse alun perin ajatellut osittain suuremmaksi. Merkittävää oli mielestäni miesjohtajien kokema isyyden vaikutus itseluottamukseen. Naisjohtajat eivät ole nostaneet lainkaan esille äitiyden vaikutusta itseluottamukseen. Monet naisjohtajat olivat myös pohtineet olivatko he oikeutettuja saamaan lapsia urastaan huolimatta. Miesjohtajien kokemuksista ei tällaista näkökohtaa noussut lainkaan esiin. Isät eivät myöskään kärsineet äitien tavalla roolien ristiriitaisuudesta eivätkä merkittävästi huonosta omastatunnosta omien uravalintojensa suhteen. Myös yleensä äidit kärsivät enemmän syyllistävistä tunteista kuin isät (Jämsä 2010, 68). Toivanen, Väänänen, Ala-Mursula, Linna ja Vahtera (2005) totesivat tutkimuksessaan, ettei psykologinen kiinnittyminen perheeseen merkitse miehille ja naisille samaa asiaa. Vaikka miehet pitävät perhevelvollisuuksia tärkeä-

nä ja työtä näistä selviytymistä vaikeuttavana tekijänä, ei perhe silti näyttäydä miehille samanlaisina velvollisuuksien, vastuiden ja odotusten elämänalueena, kuin naisille. Tähän vaikuttaa varmasti median luoma voimakas kuva äitiydestä ja äidin uhrautuvuudesta perheen hyvinvoinnin eteen. Isillä koetaan perheen elättäjän roolissa olevan enemmän oikeus omaan uraan kuin äidillä. Uran sekä perheen haluava nainen nähdään useasti ahneena ja kaiken vaativana, kun taas isän uran ja perheen yhdistäminen on vain luonnollinen osa miehen elämää perheen elättäjänä.

Isyys tuo mukanaan miesjohtajalle paljon positiivia asioita, mutta siihen sisältyy myös haasteita, joista osa häiritsee myös työstä suoriutumista. Myös Lahelman, Winterin, Martikaisen ja Rahkosen (2005) tutkimuksessa esille nousi johtajien ja ylempien toimihenkilöiden sekä pienten lasten vanhempien kärsivän eniten työn ja perheen välisistä ristiriidoista. Tässä tutkimuksessa miesjohtajat kokivat yllättäen sattuneet lasten sairastumiset/loukkaantumiset haastaviksi työn tiukkojen aikataulujen ja palaverien vuoksi. Työpaikalla ei välttämättä ollut ketään joka olisi voinut tuurata näissä tilanteissa, jonka vuoksi yllättävät poissaolot vaativat paljon järjestelyjä ja uudelleen aikatauluttamista. Perheen ongelmat myös heikensivät työmotivaatiota eivätkä ajatukset meinanneet pysyä työpäivän aikana kasassa. Perheellisenä joutui myös tinkimään useasti omista harrastuksista mikä vaikeutti jaksamista ja työstä irtaantumista. Useat myös kokivat varsinkin lasten ollessa pieniä että perhe oli olosuhteiden pakosta ainoa stressinhallinnan keino. toisenlaisten keinojen käyttö olisi monelle ollut tietyissä tilanteissa tarpeen, mutta perheen arjen pyörittäminen ja lastenhoito velvollisuudet eivät antanut tähän mahdollisuutta. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna isyyden negatiivia vaikutuksia johtamistyölle olivat vaikeus tehdä ylityö, työreissuja tai vaihtaa paikkakuntaa sekä jo mainitsemani äkilliset poissaolot. Vaikka organisaation toiminta ja menestyminen eivät saisi olla ainoastaan yhden ihmisen varassa näyttää käytännössä näin olevan tai ainakin miesjohtajat kokevat sen olevan. Organisaation kannalta voidaan myös tiukkaa rajanvetoa työn ja vapaa-ajan välille pitää osittain negatiivisena asiana. Useat miesjohtajat totesivat suoraan että tekisivät enemmän töitä ja antaisivat itsestään enemmän organisaatiolle, jos heillä ei olisi lapsia. Vaikka näitä asioita voikin pitää näin tarkasteltuna organisaatiolle negatiivisina uskon että esimerkiksi työn ja vapaa-ajan erottaminen ja työmäärän rajaaminen johtamistyössä tukevat henkistä hyvinvointia niin paljon että kääntyvät ajan myötä positiivisiksi asioiksi.

Miesjohtajien haasteena oli erityisesti henkinen läsnäolo kotona. Työasiat pyörivät monella miehellä ja siksi 100 % läsnäolo ja keskittyminen lasten asioihin

koettiin välistä vaikeaksi. Henkisestä läsnäolosta on myös paljon keskusteltu mediassa mikä varmasti näkyi tämänkin tutkimuksen vastauksissa. Lasten kasvaminen ja kehittyminen mietitytti sekä pientenlasten isiä kuin vähän isompienkin. Millaisia lapsista kasvaa ja tuleeko heistä ns. kunnan kansalaisia, olivat monet pohtineet mielessään. Myös oma harrastustoiminta ja muut henkilökohtaiset menot aiheuttivat pohdintaa. Vaativaa työtä tekevä kaipasi vastapainoksi myös omaa aikaa sekä kunnosta huolehtimista. Aikaa ei vaan meinannut riittää sekä perheelle että harrastuksille. Molemmista karsiminen oli huono asia, mutta ilman kumpaakaan oli vaikea muodostaa tasapainoista elämää. Toimivan kokonaisuuden löytyminen vaati kokeilua ja yritystä ja erehdystä. Johtamistyö vei useilla haastateltavilla paljon aikaa mikä aiheutti riittämättömyyden tunnetta, kun kotona ei omasta mielestään kyennyt olemaan fyysisesti ja henkisesti tarpeeksi läsnä. Nämä asiat olivat hyvin samanlaisia kuin yleisesti isiä mietityttäneet asiat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (Oulasmaa & Saloheimo 2010). Miesjohtajat eivät nostaneet esille taloudellisten velvoitteiden mukanaan tuomaa taakkaa, joka useasti muuttaa työn raskaaksi velvoitteeksi. Väestöliiton selvityksessä Oulasmaa & Saloheimo (2010, 22) mainitsevat isyyttä hankaloittavana tekijänä esiintyvän useasti rahapulan. Taloudellisen ahdingon myötä myös työn tekemisen luonne muuttuu eikä se tuo enää samaa tyydytystä. Tämän tutkimuksen miesjohtajat olivat kaikki hyvin tyytyväisiä työhönsä eikä taloudellisia vaikeuksia mainittu missään yhteydessä vaikka lasten elintason turvaaminen tulikin esille. Voidaan olettaa että tämän tutkimuksen haastateltavat ovat olleet siinä onnellisessa asemassa että taloudelliset vaikeudet eivät ole heitä kohdanneet. Miesjohtajilla voi myös olettaa olevan parempaa tietoa talousasioiden hoidosta oman työn tai koulutuksen myötä sekä mahdollisuus parempaan palkkaan kuin tavallisilla työntekijöillä. Myös puolison ura ja koulutautuminen takaa varmasti monille perheille paremman toimeentulon.

Tässä tutkimuksessa puolison merkitys korostui isyyden määrittelyssä. Isyys nähdään useasti suhteessa äitiyteen. Äitiys nähdään suhteessa lapseen, mutta isyys suhteessa äitiyteen. Useasti isyys toteutuu miehillä rinnakkain äitiyden kanssa eikä parisuhteesta irrallaan pelkästään suhteessa lapseen. Äitiyttä harvoin nähdään suhteessa isyyteen vaan se koetaan nimenomaan suhteessa lapseen. (Jämsä 2010, 120.) Vaikka tämän tutkimuksen miehet kokivat parisuhteen merkittäväksi isyyden määrittelyssä, he myös kertoivat runsaasti asioita itsenäisestä suhteestaan lapseen. On positiivista huomata että myös isyyttä voi olla omaehtoisesti ilman äitiyttä ja että miehet näkevät isyyden arvokkaana ja ottavat oman roolinsa siinä luontevasti. Selityksenä tämän tutkimuksen miesjohtajien näkemykselle voi olla että myös useiden puolisoilla oli merkittävä työ-

ura. Myös puolison halutessa luoda uraa lastenhoitovastuu ja mahdollisuudet jakautuvat jo luonnollisesti tasaisemmin. Toiset tämän tutkimuksen miesjohtajista olivat myös olleet päävastuussa lastenhoidosta puolison kouluttautuessa tai ollessa vaativissa työtehtävissä.

Maritta Törrönen toteaa Työ ja Ihminen (2005) lehdessä julkaistussa artikkelissaan työelämän jatkuvien muutosten vaikuttavan myös perhe-elämään. Yhteiskunta edellyttää työntekijöiltä yhä enemmän joustavuutta sekä liikkuvuutta ja myös perhe joutuu parhaansa mukaan sopeutumaan tähän liikkeeseen. Työn ja perheen yhteensovittamisen onnistumisessa on puolisoilla tärkeä merkitys, toteavat Salmi ja Lammi-Taskula (2004). Molempien osapuolten työajat ja työn luonne vaikuttavat arjen järjestelyihin. Arjen toimintojen järjestelyt kertovat puolisoiden välisestä tasa-arvosta. (Salmi & Lammi-Taskula 2004, 74.) Tämän tutkimuksen miesjohtajien isyyden määrittelyn lisäksi puolisoilla oli merkittävä rooli työn ja perheen yhteensovittamisessa. Puolison tuki ja yhteiset näkemykset asioista olivat ratkaisevan tärkeitä myös ajan- ja stressinhallinnan kannalta. Arjen ajanhallinta onkin nähty perheen ja työn yhteensovittamisen ydinkysymyksenä. (Moisio & Huuhtanen 2007, 14.)

Tässä tutkimuksessa perheen sisäiset ongelmat erityisesti puolisoiden väliset näkemyserot vaikeuttivat jaksamista ja ajanhallintaan paneutumista. Tästä oli seurauksena stressiä ja ongelmia myös muilla johtamisosaamisen alueilla. Lastenpsykiatri Jari Sinkkonen (1998, 73) toteaaakin puolisoiden keskinäisen suhteen hoitamisen olevan perheessä tärkeää sillä se luo perustan kaikelle muulle. Puolisoiden hyvinvoinnin ongelmat (mm. masennus, stressi ja työuupumus) kuormittavat parisuhdetta. Heikentynyt keskinäinen vuorovaikutus ja riidat voivat välittyä kielteisesti myös vanhemmuuteen. Puolisoiden keskinäinen sosiaalinen tuki taas voi estää työssä koetun stressin vaikutusten välittymisen vanhemman ja lapsen väliseen suhteeseen. Erilaisissa perheen stressitilanteissa toisen aikuisen tuki ja osallistuva läsnäolo onkin erittäin tärkeää. (Kinnunen & Mauno 2002, 106.)

Organisaatioissa, joissa valmentavaa johtamista tuettiin, oli selkeästi helpompaa hyödyntää omaa isyyttään työssä. Vastaavasti niissä organisaatioissa, joissa valmentava johtaminen ei vielä ollut niin pitkällä tai niin hyvin organisoitua oli isyyden hyödyntäminen vaikeampaa. Organisaation luonne vaikutti siis osaltaan isyyden toteutumista työssä. Ne organisaatiot, joissa valmentava johtaminen ei ollut valtavirtaa, joutui omaa johtamistapaansa viemään määrätietoisesti eteenpäin. Tämä vaatii vahvaa näkemystä ja uskoa sekä hyvää itsetuntemusta.

Toisissa organisaatioissa toimenkuvan luonne ja siihen liittyvät lait ja asetukset osaltaan rajoittavat valmentavan johtamisen mahdollisuuksia. Näin myös isyyden hyödyntäminen on haasteellisempaa ja johtajan rooli isän rooli eivät voi olla täysin yhtenäiset. Useilla valmentavaa johtamista tukevilla yrityksillä myös miesten isän ja johtajan roolit olivat lähellä toisiaan. Näin organisaatiokulttuuri tuki myös roolien yhdenmukaisuutta ja isyyden hyödyntämistä työssä.

Johtamistyö välittyi myös isyyteen ja perheen pariin kaikilla tutkimuksen miesjohtajilla. Ne johtajista, jotka kokivat fyysisestä kunnosta huolehtimisen olevan merkittävä osa omaa jaksamista sekä ehto työstä suoriutumiselle painottivat tätä myös lasten kasvatuksessa. Myös monet toimenkuvakohtaiset asiat välittyivät töistä perheen pariin ja lapset olivat selkeästi muita lapsia tietoisempia isänsä toimenkuvaan kuuluvista tekijöistä. Isyyden ja johtamistyön yhtymäkohtina miesjohtajat nostivat esille erityisesti sosiaalisuuden, käytöstavat, rehellisyyden, palautteen antamisen ja valmentamisen. Nämä olivat tekijöitä, jotka olivat tärkeänä johtajana toimittaessa ja joita haluttiin myös korostaa lasten kasvattamisessa. Osa miesjohtajista oli myös käynyt lasten kanssa lävitse ja opettanut heille johtamiseen liittyviä ilmiöitä kuten erilaisissa haastavissa sosiaalisissa tilanteissa toimimista, ihmisiin vaikuttamista ja päätöksentekoon liittyviä asioita.

Tämä tutkimus tukee Dahl, Dezso` ja Ross (2012) tutkimusta isyyden myötä tapahtuvasta muutoksesta työntekijöitä kohtaan. Tässä tutkimuksessa tämä ei kuitenkaan rajautunut vain naistyöntekijöihin vaan myös miestyöntekijät saivat osansa hyödystä. Tämän tutkimuksen miehet suhtautuivat yhtäläillä myönteisesti molempi työntekijöitään sekä isejä että äitejä kohtaan perhevapaiden pitoon. Viitteitä miesjohtajien isyyden negatiivisista vaikutuksista työntekijöiden oikeuksiin ei tässä tutkimuksessa havaittu. Tämä ei varsinaisesti ollutkaan tämän tutkimuksen tehtävänä. Tässä tutkimuksessa nousi esille yksittäisenä aivan päinvastainen näkemys myös isyyden liiallisesta empaattisuudesta. Tämä tutkimus osoitti myöskin Anttilan (2005) tutkimuksesta poiketen että myös miesjohtajien isyyden kokemukset vaikuttavat heidän tapaansa käsitellä työntekijöidensä perhevapaita. Haastateltavat kokivat myös voimakkaasti suhtautuneensa jo ennen isyyttä myönteisesti perhevelvoitteiden hoitoon ja pitävänsä näiden asioiden hoitoa tärkeänä. Eräs haastateltavista koki olleensa aina empaattinen, mutta totesi ettei tämä välttämättä ole aina välittynyt hänestä kovin selkeästi. Anttilan (2005) tutkimuksen tuloksiin vedoten voi olla että miesjohtajilla onkin erilainen tapa osoittaa empaattisuutta ja siksi tämä ei välity tai tätä ei huomata yhtä selkeästi kuin naisjohtajien empaattisuutta. Tämän tutkimuk-

sen miesjohtajilla isyys oli selkeästi lisännyt positiivista kiinnostusta työntekijöiden perheen ja työn yhteensovittamisen kysymyksiin. Näin voikin todeta että on väärin olettaa vain naistenjohtajien kokemuksilla olevan merkitystä empaattisuuden kehittymiseen. Tämä tutkimus tukee siis Ilpo Niemelän (2011) tutkimuksen tuloksia miesjohtajat kyvystä samaistua isyyden myötä helpommin perheellisten työntekijöiden asemaan.

Isyystutkija Jouko Huttunen (2001, 45) näkee isillä olevan aikaisempaa laajemmin mahdollisuus toteuttaa itseään nykyperheissä. Samalla kun miehen roolia on määritelty monipuolisemmaksi, myös erilaiset isyyden toteuttamisen mallit ovat tulleet hyväksyttävimmiksi. Huttusen mukaan ainoat esteet isyyden monimuotoisuudelle ja toteuttamiselle ovat isien asennepuolella. Tutkimukseni tukee vahvasti Huttusen näkemystä asenteen merkityksestä. Isyyttä kykenivät työssään hyödyntämään ne, jotka halusivat nähdä isyydessä piilevät erilaiset mahdollisuudet. Miesjohtajat, joiden elämässä perhe ja työ olivat vuorovaikutuksessa keskenään kykenivät tähän helpommin kuin ne, joilla työ- ja perhe-elämä olivat selvästi erillisiä osa-alueita. Nuoremman polven johtajien elämässä työ ja perhe olivat useammin yhteydessä toisiinsa, mutta tämän tutkimuksen nimissä ei voida missään nimessä todeta että ikä olisi tässä ratkaiseva tekijä. Myös monet isät, joilla lapset alkoivat jo olla aikuisia, omasivat tämän tyyppisen asennoitumisen. Isyyden hyödyntämiseen työssä vaikutti myös isyyteen asennoitumisen lisäksi asennoituminen johtajuuteen. Ne joiden asennoituminen johtajuuteen sisälsi enemmän feminiinisiä kuin maskuliinisia tapoja näkivät selkeästi paremmin isyyden sisältämät mahdollisuudet.

Muuttuvassa työelämässä ei enää pärjää vanhoilla opeilla. Tämä tuli tässäkin tutkimuksessa vahvasti esille haastateltavien kommentteissa ja organisaatioiden jatkuvana panostamisena johtamiskoulutukseen. Menestyvä organisaatio tarvitsee valmentavaa johtamista sekä tuottavuuden ylläpitämiseen että asiantuntijoistaan kiinnipitämiseen. Isäjohtajien potentiaalin osaamisen hyödyntäminen voisi olla tässä avainasemassa. Myös perheellisen sitoutuminen organisaatioon olisi hyvä huomata eikä nähdä isyyttä vain poissaolojen ja ajatusten kiinnittymisen kautta negatiivisena asiana. Perheen organisaatioon sitouttavasta vaikutuksesta on saatu näyttöä jo Vanhalan ja Tuomen (2005) tutkimuksessa eikä tämä tutkimus ollut tästä poikkeuksena. Vanhala ja Tuomi (2005) osoittivat, ettei perheellisyys sulje pois voimakastakaan työn- ja urasuuntatuneisuutta eikä perheettömyys tai perhevelvoitteiden vähäisyys takaa sitoutumista työhön, uraan tai organisaatioon. Perhe-elämä oli myös yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin, jossa tärkeimpinä tekijöinä olivat lapset ja puoliso. Työ- ja vapaa-ajan

pituudella oli puolestaan hyvin vähän vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen miesjohtajat olivat hyvin sitoutuneita tiettyyn tehtävään, organisaatioon tai paikkakuntaan. Moni oli halunnut edetä urallaan ennen lapsia mahdollisimman pitkälle niin että lasten varhaisvaiheet saatiin rauhoitettua suurilta muutoksilta. Suurella työmäärällä tai vähäisellä vapaa-ajalla ei myöskään vaikuttanut olevan merkitystä tässäkään tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa oli nähtävänä, ettei vanhemmuutta tai johtajuutta ole perusteltua aina jaotella sukupuolen mukaan. Mies- ja naisjohtajien kokemukset olivat niin lähellä toisiaan että vertaistukea ja ratkaisuja malleja voitaisiin hakea molemmiin puolin. Tämä voi johtua etenkin valmentavan johtamisen sisältämisestä johtamistyön feminiinisistä piirteistä. Näin mies- ja naisjohtajuus eivät enää eroakaan niin voimakkaasti toisistaan kuin aikaisemmin. Tulevaisuudessa voidaanakin pohtia onko merkityksellistä enää korostaa termeillä mies- ja naisjohtajia tai äiti- tai isäjohtajia? Tulisiko kehitellä kokonaan uusi termi, joka kattaisi molemmat johtajuudet suhteessa vanhemmuuteen enää turhaan korostamatta sukupuolta? Kasvatustyön mukanaan tuoma hyöty, kun näyttää koskettavan sekä isiä että äitejä. Näin luotaisiin uutta johtamiskulttuuria, jossa jokainen johtaja, niin mies kuin nainenkin voisi määritellä itsensä, ei sukupuolen vaan oman osaamisensa ja arvojensa mukaan. Sukupuolisensitiivisyys on hyvä asia ja jokaisen tulee voida hyödyntää omia sekä biologisen että kulttuurisen sukupuolensa mukanaan tuomia taitoja. Liiallinen sukupuolisuuden korostaminen oli se sitten biologista tai kulttuurista rajaa kuitenkin ihmisten mahdollisuuksia kehittyä sekä kykyä toimia hyväksytysti perinteisten mallien ulkopuolella.

Tämän tutkimuksen keskeisenä tuloksena on isyyden merkityksellisyys miesjohtajille. Isyyden ilmenemisessä ja painotuksessa oli kuitenkin huomattavia eroja. Isyyden johtamistyötä haittaavat näkemykset olivat hyvin yhdensuuntaisia, kun taas isyydestä koetut hyödyt johtamistyölle vaihtelivat enemmän. Toisille isyys oli lähinnä työn vastapainona tärkeä tekijä, kun taas toiset saivat isyydestä aivan konkreettista hyötyä työhönsä. Työn merkitys oli kaikille miesjohtajille hyvin samankaltainen, mutta sen painoarvo suhteessa perheeseen vaihteli. Vaikka näkemykset eivät olleet suoraan suhteessa ikään oli nuoremman polven miesjohtajien keskuudessa havaittavissa selvästi enemmän uuden hoivaavan isyyden merkkejä. Miesjohtajien kokemukset isyydestä olivat myös hyvin samankaltaisia kuin miesten kokemukset isyydestä yleensä. Eroja löytyi työn merkityksellisyydestä sekä taloudellisista näkökohdista. Myös mies- ja naisjohtajien vanhemmuuden mukanaan tuomat kokemukset olivat hyvin samankaltaisia. Miesjohtajat kokivat isyyden vaikuttaneen heidän itsetuntoonsa sekä koki-

vat vähemmän syyllisyyden ja riittämättömyyden tunteita kuin naisjohtajat. Tämä tutkimus vahvisti näkemystä miesjohtajien eri elämänalueiden kokonaisuudesta ja yhteen kuuluvuudesta. Kokemukset yhdellä alueella vaikuttivat myös kokemuksiin toisella alueella muodostaen ketjureaktion omaisen ilmiön.

Oppimisprosessina opinnäytetyön tekeminen on ollut haastava, mutta on ollut hienoa tehdä juuri sitä mitä haluaa. Opinnäytetyö on haastanut tiedon etsimisen ja soveltamisen taidot sekä ajankäytön resursoinnin. Opinnäytetyöseminaarit olivat myös antoisia ja ajatusten jakaminen toisten kanssa toi aina esiin uusia puolia aiheesta. Muiden tutkimusten tekemisen seuraaminen auttoi myös omissa valinnoissa sekä toi tutkimusprosessia kokoajan tutummaksi. Välistä olen pohtinut työn mielekkyyttä ja toimintani lähtökohtia. Olen kokenut opinnäytetyön itselleni hyödylliseksi, mutta onko siitä muuta iloa? Tutkimus työhön tuntuu liittyvän tiettyä itsekkyyttä: haluan kehittää itseäni ja omia valmiuksiani. Nyt työn ollessa valmis koen vahvasti että tälle tutkimukselle löytyy myös käyttöä työelmässä ja että se on avannut uutta näkökulmaa isyyden ja johtamistyön suhteesta.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla. Reliabiliteetti ja valideetti ovat tieteellisen tutkimuksen yleisimmät luotettavuusmittarit. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden sisältö on kuitenkin erilainen, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida laskea ja arvioida samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on laadullisessa tutkimuksessa lähes mahdotonta ja siksi luotettavuustarkastelu jää näin arvion varaan. (Kananen 2014, 146-147.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on paljon vartijana sillä hän päättää itse ketä tutkii, mitä kysyy tai ei kysy sekä miten hän kerätyn aineiston analysoi ja tulkitsee. Luotettavuustarkasteluun tulee varautua jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa sillä jälkeenpäin näihin ei voida enää vaikuttaa. Hyvä ennakkosuunnittelu, riittävä dokumentaatio sekä valintojen ja ratkaisujen perustelu tutkimuksen eri vaiheissa ovat luotettavuustarkastelun edellytyksiä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit Kananen (2014) mukaan ovat: vahvistettavuus, dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus ja saturaatio. Lisäksi luotettavuuden kannalta on mielestäni hyvä tarkastella myös tutkimuksen refleksiivisyyttä. Seuraavaksi käyn läpi kyseiset kriteerit sekä niiden toteutumisen omassa tutkimuksessani.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja siitä saatavien tulosten uskottavuutta ja uskottavuuden osoittamista tutkimuksessa. Käytännössä se tarkoittaa, että tutkijan on huolehdittava, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimukseen osallistujien käsityksiä tutkittavasta asiasta. (Kananen 2014, 151.) Haastatteluissa pyrin lisäämään tulosten vahvistettavuutta täsmentävillä kysymyksillä ja pyytämällä haastateltavaa tarvittaessa tarkentamaan kertomustaan. Haastattelun lopuksi myös kävimme haastateltavien kanssa lävitse heidän tärkeimmät näkemyksensä ja sekä heille mieleen tulevat mahdolliset lisäykset teemoihin. Näin sain myös vahvistusta omalle tulkinnalleni haastateltavien kertomuksista. Pyrin myös havainnoimaan haastateltavien oheisviestintää eli ilmeitä ja käyttäytymistä. Jokaisen haastattelun jälkeen kirjasin myös ylös tärkeimpiä havaintoja haastattelun tunnelmasta ja vaikutelmasta sekä itselleni heränneitä ajatuksiani. Myös tutkimustulokset osiossa käyttämäni lainaukset haastateltavien kertomista asioista todentavat tekemiäni tulkintoja ja mahdollistavat myös luotettavuuden arviointia.

Laadullisen tutkimuksen vahvistettavuutta voidaan myös parantaa monilähteyksillä. Aiemmin tehtyjä tutkimuksia tai muuta kirjallisuutta verrataan tutkijan omaan tulkintaan ja verrataan tuottavatko eri tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia. (Kananen 2014, 152.) Tulosten tarkastelussa olen viitannut muihin tehtyihin tutkimuksiin sekä muuhun kirjalliseen materiaaliin, jotka tukevat tämän tutkimuksen tuloksia. Nämä myös teoriaosassa käsitellyt tietolähteet olen valinnut parhaan kykyni mukaan ja pyrkinyt tarkoin tutkimaan niiden luotettavuuden.

Yksi tärkeimmistä laadullisen tutkimuksen uskottavuus tekijöistä on dokumentaatio. Riittävä dokumentaatio edellyttää tutkijalta koko tutkimusprosessin ajan huolellista tutkimuksen vaiheiden kirjaamista. Lisäksi kaikki eri vaiheissa tehdyt ratkaisut täytyy perustella. Tämä mahdollistaa menetelmän sekä koko työn arvioitavuuden. Menetelmiin tulee siis perehtyä etukäteen ja varmistaa näin niiden soveltuvuus tutkittaviin ilmiöihin. (Kananen 2014, 153.) Tutkimuksen aikana olen kirjannut kaikki vaiheet, tekemäni päätökset sekä saamani ohjeet ylös. Ennen tutkimusmenetelmän valintaa perehdyin kirjallisuuden avulla eri menetelmiin sekä tein kaksi koehaastattelua varmistaakseni oikean menetelmän juuri tähän tutkimukseen. Näin päädyin teemahaastatteluun, jonka koin tuovan uutta tietoa avointa haastattelua tai lomakehaastattelua enemmän.

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinnan tekeminen aineistosta on haastavaa sillä tähän ei ole olemassa tarkkoja ja täsmällisiä tulkintasääntöjä. Teemahaastattelulla kerätyllä aineistolla, kuten tässä tutkimuksessa tulkinnassa voi erityisesti olla eroja. Samasta aineistosta saatavat erilaiset tulkinnat riippuvat aineiston tulkitsijasta sekä valitusta tarkastelukulmasta ja tutkimusongelmasta. Tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen valideetti toteutuu, jos toinen tutkija tulee samaan johtopäätökseen tutkijan kanssa. (Kananen 2014, 153.) Tässä tutkimuksessa sisäistä valideettia hankaloitti tutkimuksen tekeminen yksin. Pyrin kiinnittämään tähän huomiota tutkimuksen eri vaiheissa sekä tiedostamaan omat ennakoasenteeni ja näkemykseni tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Olen pyrkinyt perustelemaan aineistosta tekemäni tulkinnat sekä osoittamaan ne lainaamalla haastateltavien omia kertomuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa saturaatio eli kylläntyminen on hyvä luotettavuuden vahvistamiskeino. Haastatteluissa uutta aineistoa kerätään niin pitkään kun ne tuovat uutta tietoa tutkimukseen. Vastausten alkaessa toistaa itseään on saavutettu saturaatio eli kylläntymispiste. (Kananen 2014, 153-154.) Saturaatio-

tioajattelun vaikeutena on tutkijan mahdollisuus nähdä milloin aineisto ei enää tuota uutta informaatiota. Tähän vaikuttaa merkittävästi tutkijan taidot ja osaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen ajatuksena kun kuitenkin on että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182.) Tässä tutkimuksessa koin saturaation tulleen vastaan seitsemännen haastateltavan kohdalla. Oma kokemattomuuteni tutkijana huomioon ottaen tein kuitenkin vielä kaksi haastattelua. Halusin tällä varmistaa tutkimuksen luotettavuuden ettei aineisto jäisi liian vajaaksi.

Refleksiivisyys edellyttää tutkijan tiedostavan omat lähtökohtansa tutkimukseen ja sen tekemiseen liittyen. Refleksiivisyys vaatii tutkijan oman vaikutuksen arviointia aineistoon ja tutkimusprosessiinsa. Tutkijan on hyvä kertoa avoimesti omat lähtökohtansa tutkimuksen tekemiseen (Eskola & Suoranta, 1996, 164-165, 167). Tämän tutkimuksen aiheen valinta tapahtui oman kiinnostukseni pohjalta. Olen itse kolmilapsisen perheen äiti ja seurannut vuosia sivusta mieheni kasvua isäksi sekä hänen työtään myynninjohton parissa. Näin aihe on tullut minulle tutuksi ensin käytännön kautta, sittemmin heräsi kiinnostus aiheen tutkimiseen. Opintoni sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon myötä mahdollistivat tämän toteutumisen tämän opinnäytetyön muodossa.

Oma kohtainen kokemukseni aiheeseen on auttanut minua havaitsemaan ja ymmärtämään asioita, joita en olisi kyennyt näkemään ilman henkilökohtaista kokemusta. Toisaalta tämä on myös tuonut ennakkokäsityksiä, joiden vaikutusta en ole täysin voinut sulkea pois. Tutkimukseen vaikuttavia tekijöitä olen kuitenkin pyrkinyt kuvaamaan avoimesti, jotta myös tutkimuksen subjektiivisuutta sekä sen vaikutusta tutkimustuloksiin ja tulkintaani voidaan arvioida. Tutkimuksen raportoinnin olen pyrkinyt tekemään vallitsevien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti sekä tutkimukseni ohjaajan ja Savonia ammattikorkeakoulun ohjeita noudattaen.

9.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettisten näkökohtien riittävä huomioiminen tutkimuksen kannalta on vaativa tehtävä. Tutkijan on otettava huomioon useita eettisiä kysymyksiä, jotka liittyvät tutkimusentekoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23, 27.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2002, 3) hyvän tieteellisen käytännön mukaista on että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja (rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus), käyttävät tieteellisen tutkimuksen vaatimusten

mukaisia ja eettisiä menetelmiä tiedonhankinnassa ja arvioinnissa sekä huomioivat asianmukaisesti toisten tutkijoiden työn. Neuvottelukunta on myös korostanut hyvän tieteellisen käytännön määrittelyssä tutkimuksen yksityiskohdista suunnittelua, toteutusta ja raportointia sekä rahoituslähteiden muun sidonnaisuuden asianmukaista ilmoittamista.

Tutkimuksen lähtökohtana tulee aina olla ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisten itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa ja tutkittavien tulee vapaaehtoisesti osallistua tutkimukseen. Tutkittaville täytyy tiedottaa kaikki tärkeät näkökohdat tutkimuksen kulusta ja henkilön on oltava kykenevä ymmärtämään tämä informaatio. Lisäksi tutkimustyön kaikissa vaiheissa pyritään välttämään epärehellisyttä. Toisten tekstiä ei luvattomasti lainata vaan lainauksen yhteydessä esitetään asianmukainen lähdemerkintä. Tuloksia ei myöskään pidä yleistää kriittikömmästä eikä kaunistella ja sepittää. Raportointi ei saa olla puutteellista tai muuten harhaanjohtavaa ja tutkimuksen mahdolliset puutteet on tuotava julki. Eettisen tarkastelun piiriin kuuluvat myös aineistonhankintaan ja aineiston anonymisointiin sekä arkistointiin liittyvät näkökohdat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 25-27.)

Vastaajat ovat olleet vapaaehtoisia. Heille on kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä suullisesti puhelimesta että kirjallisesti sähköpostilla. Haastatteluissa käytetyt teemat liittyivät yleisesti tunnettuihin johtamisosaamisen alueisiin. Haastatteluissa oli mahdollisuus jättää vastaamatta, jos koki kysymyksen esimerkiksi liian henkilökohtaiseksi. Tutkijana en painostanut haastateltavia vaan haastattelut etenivät haastateltavien omilla ehdoilla. Kysymyksissä ei ollut mitään eettisesti arveluttavaa. Tutkimushaastatteluja on käsitelty luottamuksellisesti eikä haastateltavien nimiä mainita missään. Anonymiteetin säilyttämiseksi myös puolisoiden nimet, lasten nimet, ammatit, paikkakunnat ja muut vastaavat tiedot on jätetty pois. Haastatteluissa ja tulosten käsittelyssä on noudatettu huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. Tutkijana olen käyttänyt analyysimenetelmiä parhaan kykyni mukaan. Tulosten raportoinnin olen tehnyt avoimesti ja rehellisesti. Käyttämäni lähteet olen pyrkinyt merkitsemään asianmukaisesti ja selkeästi sekä erottamaan ne näkyvästi omasta tekstistäni.

Haastateltavilta ei ole pyydetty erillistä lupaa säilyttää aineistoa. Aineiston tuhoan omista tietokannoistani saatuaani työstäni hyväksytyt arvioinnin. Tutkimusaineistoa on koko tutkimuksen ajan säilytetty huolellisesti eikä ulkopuoliset ole päässeet siihen käsiksi. Vastaajien henkilöllisyys ei näy missään tuloksissa eikä yksittäistä vastaajaa ole voinut tunnistaa pelkän aineiston tai tulosten pe-

rusteella. Tutkimustani ei ole myöskään rahoitettu ulkopuolisella rahoituksella eikä tehty minkään organisaation alaisuudessa. Tutkimuksen luonteeseen ei kuulu sellaisten tietojen paljastaminen, joista tutkittavan voisi mahdollisesti tunnistaa. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot on kuitenkin kerrottu tutkittavilta tulleen aloitteen pohjalta. Tähän on jokaiselta tutkittavalta kysytty erikseen lupa. Asiasta on myös keskusteltu tutkittavien kanssa ja kerrottu mahdollisesta anonymiteetin vaarantumisesta. Kaikki tutkittavat ovat kokeneet tutkimusten kysymysten ja aihealueiden olleen eettisesti hyväksyttäviä ja antaneet näin suostumuksensa organisaatietietojen julkistamiselle.

10 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA HYÖDYT

Tutkimuksen suunnittelu vaiheessa pohdin tutkimuksen toteutusta myös avoimen haastattelun keinoin. Koin tuolloin avoimen haastattelun rajaavan aiheita liian kapeaksi. Toisaalta se olisi voinut kuitenkin tuoda esille myös hyvin toisenlaista aineistoa, joka ei teemahaastattelun keinoin noussut esille. Tutkimukseni rajoittavana tekijänä olen kokenut olleen oma näkökulmani aiheeseen. Vaikka olenkin itse äiti ja opiskellut johtajuutta, en ole isä enkä miesjohtaja. Oma taustani on antanut minulle hyviä lähtökohtia tutkimuksen tekemiseen ja tulosten tulkintaan. Koen saaneeni aineisto enemmän irti omakohtaisen kokemukseni ansiosta. Näen kuitenkin että tutkimuksen kohderyhmään kuuluva henkilö, joka olisi siis sekä isä että toimisi johtamistehtävissä olisi voinut nähdä aineistossa myös toisenlaista näkökulmaa. Tutkimukseen osallistuvat miesjohtajat myös kokivat isyyden tuomien muutosten olevan osittain vaikeasti hahmotettavia. Esille nousi paljon pohdintaa mikä oli isyyden, iän ja kokemuksen tai muiden erilaisten elämäntilanteiden mukanaan tuomaa muutosta. Tämä on osittain voinut tuoda aineistoon mukaan jotain sinne ehkä vähemmän kuluva tai vastaavasti jotain sinne kuuluvaa on voinut jäädä myös pois. Tätä en koe kuitenkaan kovin merkittävänä tai aineiston luotettavuuteen vaikuttavana sillä tutkimuksen tarkoituksena olikin nimenomaan kokemusten ja näkemysten selvittäminen faktojen sijaan.

Kaikki elämäkokemukset luovat mahdollisuuksia itsensä kehittämiseksi eikä isyys ole tästä poikkeus. Isyys on yksi yleisimmistä ja monille saatavana olevista kokemuksista, jota organisaatiot voisivat tämän tutkimuksen tulosten valossa oppia hyödyntämään paremmin. Johtamisosaamisen alueiden lisäksi myös substanssiosaamista pystyy lisäämään isyyttä hyödyntäen, kuten tässä tutki-

muksessa tuli esille. Lapset, perheet ja toiset isät ovat asiakkaana tai kuluttajina monissa eri organisaatioissa ja mitä erilaisimmissa tilanteissa. Tätä osaamista voisi isäjohtajien avulla hyödyntää jopa organisaation menestystekijänä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta että isyyden hyödyntäminen voisi olla yksi mahdollinen keino myös mahdollisten mies- ja naisjohtajien erojen tasoittamisessa. Naisten johtamien yritysten taloudellinen menestyminen muuttuvassa yhteiskunnassa on asia jota organisaatioiden tulisi pohtia. Isyyttä hyödyntäen miehet voisivat vahvistaa johtamisen feminiinisiä ja transformaationaalisia puoliaan. Tämä tutkimus lisää tietoutta isyyden tuomista mahdollisuuksista ja voi näin toimia miesjohtajien itsetutkiskelun välineenä. Tutkimuksen tulokset voivat myös toimia vertaistukena muille isyyden ja johtamisen yhtälön kanssa kamppaileville miehille sekä vähentää kuilua mies- ja naisjohtajien välillä. Tämä tutkimus on myös nostanut esille isyyden ja johtamistyön yhdistämisen haasteita. Nyt kun haasteet ovat tiedossa, voitaisiin niille organisaatioissa keksiä toimivia ja isien sekä perheiden elämää helpottavia ratkaisuja.

11 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tässä tutkimuksessa olen tuonut esille johtajuuden ja isyyden välistä suhdetta valittujen teemojen pohjalta. Miesjohtajien isyyttä on tutkittu vähän ja siitä olisi hyvä saada lisää tietoa. Kaikki miesjohtajat kokivat isyyden vaikuttaneen jollain tavalla heidän johtamistaitoihinsa. Mielenkiintoista olisi selvittää välittykö tämä myös konkreettisesti johtamistyön arkeen? Myös miesjohtajien asenteiden merkitystä isyyden hyödyntämiselle johtamistyössä kaipaasi selvittämistä. Vaikuttavatko omat tai muiden henkilöiden asenteet siihen miten isyyttä hyödyntää omassa työssään? Tässä tutkimuksessa nousi esiin viitteitä myös organisaatiokulttuurin merkityksestä isyyden hyödyntämiselle. Tätä voisi olla mielestäni yksi merkittävä tutkimuskohde. Tämän tutkimuksen eräissä haastatteluissa nousi myös esille median ja yhteisön luoma paine täydellisestä onnistumisesta isänä. Miten johtajat kokevat median luoman kuvan nykypäivän isyydestä? Istuuko se heidän omaan kuvaansa isyydestä ja miten se sopii yhteen johtajanroolin kanssa? Myös nais- ja miesjohtajien tarkempi vertailu ja erojen syiden pohtiminen olisi paikallaan.

12 PÄÄTÖSSANAT

Tämän tutkimuksen osalta haluan kiittää erityisesti haastattelemani miesjohtajia, jotka antoivat aikaansa ja panostuksensa, tehden näin tämän tutkimuksen

mahdolliseksi. Välitän kiitokseni myös Pentti Sydänmaanlakalle henkilökohtaisesta kiinnostuksesta sekä avusta. Lisäksi haluan kiittää yhteistyöstä seuraavia organisaatioita: Handelsbanken, Junttan, Hydroline, Itä-Suomen poliisilaitos, Puolustusvoimat, Kuopion Energia, Itä-Suomen Laboratoriokeskuksen Liikelaitoskuntayhtymä, Osuuskauppa Peeässä sekä Lignell & Piispanen. Iso kiitos myös perheelleni, joka tuellaan teki tämän työn toteuttamisen mahdolliseksi.

LÄHTEET

Aaltio-Marjasola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki: WSOY.

Aaltio-Marjasola, I. & Lehtinen, J. 1998. Male managers as fathers. Contrasting Management, Fatherhood, and Masculinity. Human relations. Vol. 51. Iss. 2. pp. 121-135.

Aalto, I. 2012. Isyyden aika. Historia, sukupuoli ja valta 1990-luvun isyyskeskusteluissa. Nykykulttuurisarja: Jyväskylä.

Aalto, I. 2004. Perinteisestä uuteen? Isyyden muutuskertomusta purkamassa. Teoksessa: Isäkirja. Aalto, I; & Kolehmainen, J. (toim.) Vastapaino: Tampere.

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

Aalto, I. & Mykkänen, J. 2010. Isyyden ihanteet, arki ja kokemukset. Raportti isyyden tutkimuksesta Suomessa. Nuorisotutkimusverkosto- Nuorisotutkimusseura. Verkkojulkaisu 34. Saatavilla:

<http://www.nuorisotutkimuseura.fi/julkaisuja/isyydenihanteet.pdf>

[Viitattu: 29.7.2014]

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Allen, S. & Daly, K. (2007). The effects of father involvement: an updated research summary of the evidence. Guelph: University of Guelph, Center for Families, Work & Well-Being.

Anttila, M. 2005. Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelma vanhemmuuden ja yritysorganisaatioiden näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Yhteiskuntapolitiikka.

Arhinmäki, P. 2012. Miehestä on moneksi – Tulevaisuuden miespolitiikan haasteita. Teoksessa: Mieskysymys. Miesliike, -työ, -tutkimus ja tasa-arvopolitiikka. Jokinen, J. (toim.) Tampereen yliopistopaino Oy: Tampere.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. 2006. Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. Human Resource Management. Vol. 33, Iss. 4, pp. 549–560.

Blankenhorn, D. 1995. *Fatherless America*. New York: Basic Books.

Burke, S. & Collins, K. M. 2001. Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*. Vol. 16 Iss. 5. pp.244 – 257.

Bygren, M. & Gähler, M. 2007. The gender gap in workplace authority in Sweden 1968-2000: A family affair? IFAU Working Paper: 28.

Carr, A. 2006. Involving fathers in psychological services for children. *Cognitive and behavioral practice*. Vol. 13. Iss. 1. pp. 94–97.

Cook, L. & Rothwell, B. 2000. *The X & Y of leadership – How men and women make a difference at work*. The Industrial Society. London.

Dahl, M. S., Dezso, C. L. & Ross, D. G. 2012. Fatherhood and Managerial Style: How the Male CEO's Children Affect the Wages of His Employees. *Administrative Science Quarterly* December. Vol. 57. Iss. 4. pp. 669-693.

Drouillard, S. E & Kleiner, B. H. 1996. Good" leadership", *Management Development Review*. Vol. 9 Iss. 5. pp.30 – 33.

Dumas, D. 2009. *Ja lapsi loi isän*. Eveil-Kustannus: Tampere.

Flouri, E. & Buchanan, A. 2004. Early father's and mother's involvement and child's later educational outcomes. *British journal of educational psychology*. Vol. 74. Iss. 2. pp. 141–153.

Forsell, M. 2014. Investointi isyyteen tuottaa hyvinvointia. Suomen ekonomiliitto. Verkkosivut. Saatavilla: <http://www.sefe.fi/investointi-isyyteen>.
[Viitattu 26.10.2014]

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

European Commission . Gender Equality Report. Special Eurobarometer 428. March 2015.

Goleman, D. 2003. What makes a Leader? Teoksessa: Organizational influence processes. Porter, L. W, Angle, H. L. & Allen, R. W. (toim.) Toinen painos. Armonk, N.Y: M. E. Sharpe.

Haas, L. & Hwang, P. 1995. Company culture and mens usage of family leave benefits in Sweden. Family Relations. 44. pp. 28-36.

Halme, N. 2009. Isän ja leikki-ikäisen lapsen yhdessäolo: Yhdessäoloa, isänä toimimiseen liittyvää stressiä ja isän tyytyväisyyttä parisuhteessa kuvaavan rakenneyhtälömallin kehittäminen ja arviointi. Tutkimuksia 15. Helsinki: Terveystien ja hyvinvoinnin laitos.

Halrynjo, S. 2009. Mens Work-life Conflict: Career, Care and Self-realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. Gender, Work and Organization. Vol. 16. Iss. 1. pp. 98-125.

Heikkinen, S. 2014. How to male managers narrate their female spouse's role in their career? Gender in Management: An International Journal. Vol. 29. Iss. 1. pp. 25-43.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holmes, E. K. & Huston, A. C. 2010. Understanding positive father-child interaction: Children's, fathers' and mothers' contributions. Fathering. Vol. 8. No. 2. pp. 203-225.

Halford, S. & Leonard, P. 2001. Gender, Power and Organisations. New York: Palgrave.

Helsingin Sanomat. Verkkajulkaisu. 2014. Selvitys: Naisten johtamat yritykset kannattavat heikommin. Talous. 10.3.2014. Tulostettu 8.9.2015.

Hulkko, L. 2007. Lasten vanhemmat ja työ. Teoksessa: Suomalainen lapsi. Helsinki: Tilastokeskus ja Stakes. S. 245-267. Saatavilla osin:
http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2007-04-12_esittely_suomi_lapsi.pdf

Huttunen, J. 2001a. Isyys on kultalautasella tarjottu mahdollisuus. Minna.fi tasa-arvotiedon keskus. Haastattelu. 22.08.2001. Saatavilla:

http://www.minna.fi/web/guest/jouko_huttusen_haastattelu [Viitattu 1.08.2014]

Huttunen, J. 2001b. Isänä olemisen uudet suunnat. PS-Kustannus:Juva.

Julkunen, R. 2012. Mieskysymys suomalaisen tasa-arvopolitiikan asialistalla. Teoksessa. Mieskysymys. Miesliike, -työ, -tutkimus ja tasa-arvopolitiikka. Jokinen, J. (toim.) Tampereen yliopistopaino Oy: Tampere.

Juntumaa, R. 1989. Miehen rakkauselämä. Kirjapaja: Helsinki.

Juuti, P. 2008. Paras pomo on naispomo- oli mittari mikä hyvänsä. Tiedelehden verkkojulkaisu. 1.2.2008. Tulostettu 8.9.2015.

Juvakka, E. & Viljamaa, J. 2002. Miehen mittainen isä. WSOY: Helsinki.

Jämsä, J. 2010. Tarpeeton ja avuton isä. Teoksessa: Isyyden kielletyt tunteet. T Jämsä, J. & Kalliomaa, S. (toim.) Helsinki: Väestöliitto.

Kangas, E. 2013. Suomalaisen miesjohtajan isyydiskurssit. Pro Gradututkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

Kela. 2013a. Kelan tilastollinen vuosikirja 2012. Helsinki: Kela.

Saatavilla:

[http://uudistuva.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/\(WWWAllDocsById\)/801B1DEF0D4A0B8BC2257CFA00343B16/\\$file/Vk_2012.pdf](http://uudistuva.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/(WWWAllDocsById)/801B1DEF0D4A0B8BC2257CFA00343B16/$file/Vk_2012.pdf)

[Viitattu 23.9.2014]

Kela. 2013b. Vanhempainvapaa. Verkkosivut. Saatavilla:

<http://www.kela.fi/vanhempainvapaa>

[Viitattu 22.9.2014]

Kela. 2014a. Isyysvapaa ja isyyssraha. Verkkosivut. Saatavilla:

http://www.kela.fi/isan-vapaat_isyysvapaa-ja-isyyssraha

[Viitattu 22.9.2014]

Kela. 2014b. Joustava hoitoraha. Verkkosivut. Saatavilla:

<http://www.kela.fi/joustavahoitoraha>

[Viitattu 22.9.2014]

Kela. 2014c. Kelan lapsiperhe-etuuksilasto. Verkkojulkaisu. Saatavilla: http://www.kela.fi/documents/10180/1630858/Kelan_lapsiperhe-etuuksilasto_2013.pdf/fde7f7ee-b89a-47a4-a620-7bf325a583b5 [Viitattu 23.9.2014]

Kinnunen, U., Loikkanen, E. & Mauno, S. 1995. Työn ja perheen vuorovaikutus: ongelmien yleisyys, syyt ja seuraukset. Jyväskylän yliopiston perhetutkimuskeskuksen julkaisuja 5. Jyväskylän yliopistopaino.

Kinnunen, U. & Mauno, S. 2002. Työ ja perhe-elämä vanhempien ja lasten näkökulmasta. Teoksessa Rönkä, A. & Kinnunen, U. (toim.) Perhe ja vanhemmuus. Suomalainen perhe-elämä ja sen tukeminen. Jyväskylä: PS-kustannus. s. 99-118.

Kinnunen, U., Nätti, J., Happonen, M., Kalliolahti, M., Kelhämä, A. & Mauno, S. 2000. Kokemuksia työstä ja perheestä laman jälkeisessä Suomessa. Jyväskylän yliopiston perhetutkimuskeskuksen julkaisuja 12. Jyväskylä yliopisto.

Kokkonen, S. 2004. Työtön isä mallitarinoiden vankilassa? Teoksessa. Isäkirja. Aalto, I & Kolehmainen, J. (toim.) Vastapaino: Tampere.

Kolehmainen, J. & Aalto, I. 2004. Johdanto isyyksien tutkimiseen. Teoksessa. Isäkirja. Aalto, I & Kolehmainen, J. (toim.) Vastapaino: Tampere.

Kortman, A. 2013. Perheenisän muuttuvat roolit- Lyhyt historia. Väestöliitto.perheaikaa.fi. 15.11.2013. Saatavana: <https://www.perheaikaa.fi/jutut/lapsitoiveissa/isyys/perheenisän-muuttuvat-roolit-lyhyt-historia/> Tulostettu: 8.9.2015.

Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2007. Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus. EVA analyysi nro 3. Saatavilla: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2068_Analyysi_no_003.pdf Tulostettu: 8.9.2015

Kugelberg, C. 2006. Mothering and Fathering at Workplace. Gender, Work & Organization. Vol. 13. Iss 2.pp. 152–173.

Käytä isyysvapaasi! 2003. Isyysvapaakampanja 2002-2003. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2003:16. Helsinki.

Lahelma, E., Winter, T., Martikainen, P. & Rahkonen, O. 2005. Työn ja perheen väliset ristiriidat ja niiden taustatekijät naisilla ja miehillä. Työ ja ihminen 19, 1: 34-48.

Lammi-Taskula, J. 2004. Sukupuolijärjestelmä, vanhempainvapaat ja isät. Teoksessa: Isäkirja. Aalto, I. & Kolehmainen, J. (toim.) Tampere: Vastapaino.

Lammi-Taskula, J. 2007. Parental Leave for Fathers? Gendered Conceptions and Practices in Families With Young Children in Finland. Stakes Research Reports 166. Helsinki: Stakes.

Lammi-Taskula, J. & Salmi, M. 2014. Isät, työ ja perhe. Teoksessa: Isän kokemus. Eerola, P. & Mykkäen, J. (toim.) Gaudeamus: Tampere.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.

http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf
[Viitattu 21.9.2014]

Lämsä, A-M. 2008. .Paras pomo on naispomo- oli mittari mikä hyvänsä. Tiedelehden verkkojulkaisu. 1.2.2008. Tulostettu 8.9.2015.

Manninen, V. 1991. Pojan polku, isän tie. Psykoanalyttisia tutkielmia pojan kasvusta, isän merkityksestä ja miehen tavoitteista. Suomen nuorisopsykiatrisen seuran julkaisuja. Kirjayhtymä: Helsinki.

Mantere, S. 2014. Organisaatiokulttuurin johtaminen: Mahdoton tehtävä? Oulu Business School. Executive Education. 13.3.2014. Verkkosivut. Tulostettu: 14.9.2015.

Moisio, E. & Huuhtanen, H. 2015. Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Delfoi-paneelin tuloksia. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 31. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tutkimusraportti_31.pdf [Viitattu 10.9.2015]

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jabocs, T. O. & Fleishman, E. A. 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*. Vol. 11, Iss. 1. pp. 11-35.

Mykkänen, J. 2013. Isyyteensä sitoutuminen lisää perheen hyvinvointia. Isänä työelämässä. Isäystävällistä työkuultuuria luomassa. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut. osa 148.

Mykkänen, J. & Eerola, P. 2014. Sitoutuminen ja vastuu isyyden alussa. Teoksessa: Isän kokemus. Eerola, P. & Mykkänen, J. (toim). Helsinki: Gaudeamus.

Mykkänen, J. & Huttunen, J. 2008. Isäksi tulon tunteet. Teoksessa: Sévon, E. & Notko, M. Perhesuhteet puntarissa. Helsinki: Palmenia.

Niemelä, I. 2011. Miesjohtajan työn ja perheen suhde. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

OECD. 2010. OECD Factbook 2010. Economic, Environmental and Social Statistics. Verkkojulkaisu. Saatavilla: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-factbook-2010_factbook-2010-en [Viitattu 9.8.2014]

Oikeusministeriö. 2015. Valmisteilla olevat lakihankkeet: Isyyslain uudistaminen. 21.8.2015. Saatavilla: <http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/valmisteilla/lakihankkeet/henkilo-perhe-ja/isyyslainuudistaminen.html>. [Viitattu: 16.9.2015.]

Oulasmaa, M. & Saloheimo, A. 2010. Stereotyyppiset isäkuvat. Teoksessa: Isyyden kielletyt tunteet. Jämsä, J. & Kalliomaa, S. (toim.) Helsinki: Väestöliitto.

Palkovitz, R. 2002. Involved fathering and men's adult development. Provisional balances. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Palkowitz, R. 1997. Reconstructing "involvement": Expanding conceptualizations of men's caring in contemporary families. Teoksessa: Hawkins, A. J. & Doherty, D. C. (toim.) Generative fathering: Beyond deficit perspectives. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications. pp. 200-216.

Palkovitz, R., Copes, M. A. & Woolfolk, T. N. 2001. 'It's like...you discover a new sense of being'. Involved fathering as an evoker of adult development. *Men and Masculinities*. Vol. 4. Iss. 1. pp. 49–69.

Palmer, B., Walls, M., Burges, Z. & Stough, C. 2001. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss: 1, pp. 5 – 10.

Peltonen, M. 2013. Isäystävälliset työpaikat ovat harvassa. *Kansan tahto*. Verkko-lehti. Saatavilla: <http://kansantahto.fi/2013/10/isaystavalliset-tyopaikat-ovat-harvassa/> [Viitattu 9.8.2014]

Perheystävällisesti töissä-hanke. 2015. Väestöliitto. Verkkosivut. Saatavilla: www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/tietoa-hankkeesta/ [Viitattu 9.9.2015]

Piensoho, T. Perheestä voimaa työhön - työstä voimaa kotiin. Työssäkäyvien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta. Helsingin yliopisto, koulutus- ja kehittämisskeskus Palmenia.

Piha, K. 2006. Äitijohtaja. Tampere: Talentum.

Pines, A. M., Dahan-Kalev, H. & Ronen, S. 2001. The Influence of Feminist Self-Definition on the Democratic Attitudes of Managers. *Social Behaviour and Personality*. 29(6), 607-616.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Rad, A. M. M & Yarmohammadian, M. H. 2006. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol. 19 Iss. 2. pp. 11 – 28.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskunta tieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> [Viitattu 30.08.2015]

Salmi, M., Lammi-Taskula, J. & Närvi, J. 2009. Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 24/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Saatavilla: https://www.tem.fi/files/22983/TEM_24_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf [Viitattu 9.8.2014]

Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. 2011. Job Quality, Work-Family Tensions and Well-Being: The Finnish Case. Teoksessa: Drobnic, S.; & Guillén, A. M. (toim.): Work-Life Balance in Europe. The Role of Job Quality. Work and Welfare in Europe, Palgrave Macmillan.

Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. (toim.) 2004. Puhelin, mummo vai joustava työ-aika? Työn ja perheen yhdistämisen arkea. Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Gummerus: Saarijärvi.

Sarkadi, A., Kristiansson, R., Oberklaid, F & Bremberg, S. 2007. Fathers' involvement and children's developmental outcomes: a systematic review of longitudinal studies. Acta Paediatrica. Vol. 97. Iss. 2, pp. 153–158.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Espoo: Suomen laatualue Oy.

SEFE-verkkosivut. 2014. Isäystävällinen työkuultuuri helpottaa isän elämää. Suomen ekonomiliitto. Saatavilla: <http://www.sefe.fi/isaystavallinen-tyo> [Viitattu 23.9.2014]

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Keuruu: Otava.

Sinkkonen, J. 1998. Yhdessä isän kanssa. WSOY: Juva.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Mieskysymyksiä tasa-arvopolitiikassa Työryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:34. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3528-0> [Viitattu: 16.9.2015]

Strazdins, L., Shipley, M., Clements, M., Obrien, L. V. & Broom, D. H. 2010. Job quality and inequality: Parents' jobs and children's emotional and behavioural difficulties. *Social Science & Medicine*. June. Vol.70(12) pp. 2052-2060.

Sydänmaanlakka, 2004. Älykäs johtajuus. Talentum: Helsinki.

Tiede-lehden verkkojulkaisu. 2008. Paras pomo on naispomo- oli mittari mikä hyvänsä. 1.2.2008. Tulostettu 8.9.2015.

Tilastokeskus. 2012. Työvoimatutkimus. Perheet ja työ vuonna 2011. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla:
http://www.stat.fi/til/tyti/2011/14/tyti_2011_14_2012-09-11_fi.pdf
 [Viitattu 21.9.2014]

Tilastokeskus. 2013. Työvoimatutkimus. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2012. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla:
http://www.stat.fi/til/tyti/2012/13/tyti_2012_13_2013-03-05_fi.pdf
 [Viitattu 21.9.2014]

Toivanen, M., Väänänen, A., Ala-Mursula, L., Linna, A. & Vahtera, J. 2005. Eri elämänaalueille kiinnittyminen, kielteinen siirräntä työstä perheeseen ja psyykinen oireilu naisilla ja miehillä. *Työ ja ihminen* 19, 1: 17-33.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2003. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsittelyminen. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Törrönen, M. 2005. Joustava rakkaus ja perheiden muutos. *Työ ja ihminen* 19, 1: 6-16.

Työ ja perhe-ohjelma. 2015. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkosivut. Saatavilla: stm.fi/tyo-ja-perhe [Viitattu 9.9.2015]

Vanhala, S. & Tuomi, K. 2005. Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tausta, työolot, psyykinen hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. *Työ ja ihminen* 19, 1:91-106.

Varjos, K. 2013. Isänä työelämässä. Isäystävällistä työkulttuuria luomassa. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut. osa 148.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vuori, J. 2004. Isyyden mallit ja isien valinnat. Teoksessa. Isäkirja. Aalto, I & Kolehmainen, J. (toim.) Vastapaino: Tampere.

Warner, R. L. 1991. "Does the sex of your child matter? Support for feminism among women and men in the United States and Canada." *Journal of Marriage and Family*. 53. 1051-1056.